

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Studijní obor: Psychologie práce a organizace

Disertační práce

Optimální prospívání („flourish“) manažera nadnárodní organizace

Thriving (flourishing) of supra-national corporation manager

Doc.PhDr. Milan Rymeš, CSc.

2017

Mgr. Petra Rohlíková

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem disertační práci napsala samostatně s využitím pouze uvedených a řádně citovaných pramenů a literatury a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 27.3.2017

.....

Petra Rohlíková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Doc.PhDr. Milanu Rymešovi, CSc. za jeho srdečnost a trpělivost, především při ladění detailů této práce. Oceňuji také briskní a vstřícný přístup Margaret Kern, Ph.D., která mi s důvěrou poskytla dotazník PERMA Profiler a data s ním spojená. Za cennou považuji upřímnou zpětnou vazbu a odborný názor Ing. Hany Lorencové, Ph.D. V neposlední řadě děkuji Mgr. Haně Zemanové za neúnavnou podporu při organizování výzkumných setkání; respondentům za jejich důvěru a otevřenost při sdílení svých osobních zážitků. Děkuji Zoranovi a Teodorovi, že jsou zdrojem mé osobní pohody.

Abstrakt

Role manažera klade vysoké nároky na daného jedince z hlediska kvalitního sebeřízení, a to především v oblasti vyvažování nároků této role a individuálních potřeb a hodnot jednotlivce. Disertační práce se zabývá možnostmi udržení osobní pohody v kontextu výkonu manažerské role v nadnárodní korporaci. Ústředním tématem je především jev flourish (optimální prospívání) definovaný americkým psychologem Martinem Seligmanem. Flourish ve své podstatě zahrnuje jak subjektivní, hédonickou složku (prožitek štěstí); tak i eudaimonickou kvalitu, jež staví na prospěšnosti daného jedince pro širší společenství. Prožitek jevu flourish je úzce provázaný se sebepojetím jedince; jeho obsah má subjektivní charakter. Práce v nadnárodním prostředí v sobě skrývá jistá specifika, která mohou snižovat kvalitu tohoto jevu u daných manažerů. Jedná se především o nutnost stálé adaptace na změny, práci v turbulentním prostředí, spolupráci spojenou s interferencemi různých kultur (národnostních i organizačních), práci v maticové struktuře či častý důraz na hédonismus či konzumní způsob fungování.

Realizovaný výzkum má převážně kvalitativní charakter; mapuje stěžejní témata, kterým je třeba v budoucnosti věnovat více empirické pozornosti. Zaměřuje se na hlubší pochopení funkčních oblastí a strategií, které jedincům v manažerské roli napomáhají k udržování a pěstování pocitu vlastní osobní pohody. Zjištěné výsledky mohou přispět jak ke vzdělávání a rozvoji jedinců v manažerské roli, tak i k inspiraci odborníků, kteří jsou profesní podporou pro tuto populaci (pracovníci lidských zdrojů, kouči, psychologové, mentoři, trenéři měkkých dovedností).

Klíčová slova: osobní pohoda, optimální prospívání, pozitivní afektivita, štěstí, zralost, sebepojetí, autenticita, role manažera, organizační kultura, sebeřízení

Abstract

A managerial role place great challenges on the individual from the perspective of self-management, primarily considering the challenges of that role and individual needs and values. This dissertation discusses the potential for maintaining well-being when performing in a managerial role in a supra-national corporation. The focus is primarily on the idea of flourishing (thriving) defined by the American psychologist Martin Seligman. Flourish fundamentally includes subjective, hedonic elements (experiences of joy), as well as, eudaemonic quality built on the individual but for the wider community. Flourishing is closely linked to the self-concept of the individual; its content is subjective in character. Employment in a supra-national environment includes characteristics which may reduce the quality of this for an individual. This, mainly, involves constant adapting to change, working in a turbulent environment, collaborations encountering cultural differences (national and organisational), working in a matrix structure and/or frequent emphases on hedonism or consumerism.

The research is predominantly qualitative in character; mapping pivotal topics which, in the future, will require a more empirical approach. This research focuses on a deeper understanding of functional areas and strategies which help the individual, in the management role, maintain and cultivate a feeling of well-being. These findings may contribute in the education and development of these individuals, and inspire professionals who support this population (human resources, coaches, mentors, psychologists and soft skills trainers).

Key words: well-being, flourishing, positive affectivity, happiness, maturity, self-concept, authenticity, managerial role, organisational culture, self-management

Obsah

Úvod.....	1
I Teoretická část.....	3
1. Well-being, jeho definice a vztah ke klíčovým tématům.....	4
1.1 Definice pojmu well-being a současné přístupy k němu.....	5
1.2 Ústřední témata zkoumaná ve vztahu k well-beingu.....	11
1.3 Pozitivní afektivita jako ústřední téma konceptů well-beingu.....	17
2. Jev flourish a jeho současná pojetí.....	20
2.1 Dienerovo pojetí well-beingu a jevu flourish.....	20
2.2 Keyesovo pojetí well-beingu a jevu flourish.....	23
2.3 Huppert a So a jev flourish.....	26
2.4 Seligmanovo pojetí well-beingu a jevu flourish.....	27
3. Manažer v kontextu jevu flourish.....	32
3.1 Osobnost v kontextu výkonnosti funkce manažera.....	33
3.2 Osobnost a sebepojetí jako formativní rámec jevu flourish.....	38
3.3 Pojmy zdravá, zralá osobnost ve vztahu k jevu flourish.....	43
3.4 Role manažera a její specifika.....	47
3.5 Organizační kultura a její vybrané charakteristiky.....	54
3.5.1 Základní charakteristiky organizační kultury, specifika nadnárodního prostředí.....	54
3.5.2 Prvky organizační kultury podporující jev flourish.....	58
3.6 Model Perma v kontextu života jedince v manažerské roli.....	61
3.6.1 Pozitivní emoce a manažer.....	62
3.6.2 Jev flow, angažovanost a manažer.....	67
3.6.3 Mezilidské vztahy a manažer.....	71
3.6.4 Smysluplnost v životě manažera.....	77
3.6.5 Cíle a úspěchy v životě manažera.....	81
3.7 Limity jevu flourish v prostředí nadnárodní organizace.....	86
II Empirická část.....	90
4. Obecné charakteristiky výzkumu.....	91
5. Cíle výzkumu a výzkumné otázky.....	91
6. Použité metody.....	93
6.1 Skupinový interview.....	93
6.2 Metody zkoumající jev flourish na straně jednotlivce.....	94
6.2.1 Dotazník PERMA Profiler.....	94
6.2.2 Individuální polostrukturovaná interview.....	95
6.2.3 Škála pozitivních emocí.....	97
6.2.4 Projektivní metody.....	98

6.3 Metody zkoumající jev flourish na straně organizace.....	98
6.3.1 Dotazník Perma Organisation.....	98
6.3.2 Dokumenty zachycující organizační kulturu.....	100
6.3.3 Nestrukturovaný Interview s pracovníkem lidských zdrojů.....	100
7. Soubor respondentů.....	100
7.1 Kritéria výběru.....	100
7.2 Metoda výběru.....	101
7.3 Základní charakteristiky souboru.....	101
8. Situace a postup šetření.....	105
8.1 Základní charakteristiky nadnárodní organizace AB.....	105
8.2 Příprava výzkumu.....	105
8.3 Průběh výzkumu.....	107
9. Výsledky.....	109
9.1 Jev flourish a jeho přisuzované významy.....	109
9.2 Jev flourish na straně jednotlivce.....	116
9.2.1 Obecné charakteristiky jevu flourish.....	116
9.2.2 Zjištěné charakteristiky v kontextu pozitivních emocí.....	122
9.2.3 Zjištěné charakteristiky v kontextu jevu flow.....	123
9.2.4 Zjištěné charakteristiky v kontextu mezilidských vztahů.....	125
9.2.5 Zjištěné charakteristiky v kontextu smysluplnosti.....	127
9.2.6 Zjištěné charakteristiky v kontextu úspěchu a dosahování cílů.....	130
9.2.7 Zjištěné vzorce témat v kontextu zážitku flourishingu.....	131
9.2.8 Výsledky dotazníku PERMA Profiler.....	136
9.3 Jev flourish na straně organizace.....	138
9.3.1 Výsledky dotazníku PERMA Organisation.....	138
9.3.2 Výsledky nestrukturovaného interview s manažerskou lidských zdrojů.....	142
9.3.3 Organizační dokumenty.....	144
10. Sumarizace zjištění.....	146
11. Diskuze.....	150
 Závěr.....	 157
Použitá literatura.....	159
Přílohy.....	169

Motto: „Žít – to je zřídká věc ve světě. Většina lidí existuje a tím to končí“ (Oscar Wilde)¹

Úvod

Práce manažera klade vysoké nároky jak na odbornou stránku jedince, tak i na jeho osobnost, která se denně ocitá pod velkým tlakem. V posledních letech se tento tlak zvyšuje celkovým turbulentním prostředím trhu, prací v tzv. maticových strukturách², nutností časté změny a velké rychlosti jak ve výkonu, tak i v manažerských rozhodnutích. Práce ve společnostech nadnárodního charakteru (tzv. korporátní společnosti) s sebou nesou ještě jiná specifika navíc jako je např. multikulturní prostředí, komunikace v mnoha cizích jazycích, spolupráce (bezprostřední i distanční) s lidmi po celém světě; zároveň vyrovnávání se s novými akvizicemi a tříštěním jednotlivých organizačních kultur, které se v průběhu času více či méně úspěšně integrují a transformují do očekávané podoby mateřské společnosti. Manažeři ve vedení firem jsou často vystavováni spletitým vlivům se sníženou možností sdílet s ostatními kolegy³, zvyšující se zodpovědností a mírou stresu s ní spojené. Pracovní život tak může narušovat rovnováhu v osobním životě, zároveň nepříznivé životní události mohou komplikovat kvalitní výkon práce.

Manažerská populace je v rámci konkrétní společnosti klíčová; je nositelem změn, strategických i každodenních rozhodnutí, organizační kultury jako takové. Ovlivňuje celý firemní systém, míru motivace ostatních zaměstnanců, jejich výkonnost, efektivitu a celkovou atmosféru na pracovišti. Manažeři musí vyvinout mnoho úsilí, aby úspěšně a vyváženě zvládli vysoký tlak na výkon a nutnost naplňovat kompetence dané společností⁴; málo pozornosti se však věnuje optimálním podmínkám k integrování a vyvažování všech těchto očekávání, podpoře schopnosti zvládat všechny nároky smysluplným způsobem. K výběru tohoto tématu mne vedla osobní motivace a dlouhodobá zkušenost práce v tomto prostředí, která ve mně vzbuzovala mnoho otázek. Jak se dotyční jedinci mohou vyrovnávat s velkým tlakem společnosti? Jak vnímají a jak je ovlivňuje směřování společnosti směrem k naplnění „dokonalého“ profilu manažera? Přispívá tento tlak ke spokojenosti a jejich vnitřnímu naplnění? A v neposlední řadě, jak může každý jednotlivý manažer v tomto exponovaném prostředí udržovat míru svojí osobní pohody a kvality života?

Záměrem mé práce je především zmapovat možnosti optimálního fungování jedince v nadnárodní společnosti; také popsat současné strategie, jak manažeři udržují svoji osobní pohodu, kde je jejich těžiště, co vše hraje důležitou roli, co může být inspirací těm, kteří plánují v tomto prostředí dlouhodobou kariéru.

Jako jednu z možných cest, kterou můžeme volit, se nám jeví právě podpora vědomé práce sama na sobě, sebeřízení manažera v oblasti posilování vlastní životní spokojenosti a **duševní pohody v soukromí i v práci**. Těžištěm zájmu našeho projektu je především

¹Orig. Angl. “To live is the rarest thing in the world. Most people exist, that is all” Oscar Wilde

²Maticové struktury – pracovník se v různých pracovních úkolech zodpovídá nikoliv jednomu, ale vícero nadřízeným (metodickým i formálním)

³Tzv. „Loneliness on the top“

⁴Každá větší organizace má stanovené potřebné „kompetence“ v podobě tzv. kompetenčních modelů. Jedná se o soubor požadovaných způsobů chování, schopností, vlastností a znalostí; tyto kompetence vycházejí z organizační kultury dané organizace. Manažerská populace je vystavována očekáváním naplňovat tyto kompetence; dle míry naplnění je hodnocena (finančně i nefinančně), rozvíjena v podobě tréninkových programů či koučování.

jev definovaný americkým pozitivním psychologem Martinem Seligmanem - „**flourish**“ (angl.)⁵, - jehož český ekvivalent se může blížit procesu dozrávání, vlastního rozvoje, optimálního prospívání a zároveň stabilizačního mechanismu, který napomáhá zvládat zvýšenou zátěž a udržovat vysokou míru osobní pohody.

Svým zaměřením naše práce vyvíjí snahu o integraci poznatků z oblasti psychologie práce a organizace (manažerská role, organizační kultura), pozitivní psychologie (zaměření na zkoumání pozitivních jevů) a psychologie zdraví (podpora zdraví a kvality života).

Jev flourish v kontextu manažerské práce vnímáme jako komplexní jev zahrnující jak subjektivní prožitek jedince (např. pozitivní emoce, spokojenost), tak i jeho vnitřní dispozice k zaměřenosti na jevy podporující prospívání (osobnostní rysy); v neposlední řadě prostředí organizace, které buď vytváří nebo nevytváří podmínky pro rozvoj pozitivních jevů (respekt, tolerance, etika). V teoretické části naší dizertace se snažíme o vystižení všech těchto souvislostí; ve výzkumné části se z kapacitních důvodů zaměřujeme především na subjektivní prožitkovou rovinu jedinců-manažerů velké nadnárodní společnosti, zároveň částečně na zachycení definované organizační kultury v kontextu s podporou jevu flourish.

Dizertační práci jsme rozdělili do několika tematických celků ve snaze logicky podchytit a zmapovat souvislosti spleteného jevu, jakým je právě „flourish“ v kontextu manažerské práce. Věnujeme se nejprve jevu well-being, který je teoretickou základnou námi zkoumaného jevu. Posléze definujeme nejčastěji citované přístupy k jevu flourish. Následně se pokoušíme o zachycení klíčových témat týkajících se role manažera a jevu flourish. Uvědomujeme si, že osobní pohoda je zcela subjektivní téma jedince, které lze poměrně těžko objektivizovat a měřit. Z tohoto důvodu jsme se v našem výzkumu zaměřili více na kvalitativní hledisko než na kvantitativní přístup.

⁵Přesný překlad „vzkvétání“

TEORETICKÁ ČÁST

1. Well-being, jeho definice a vztah ke klíčovým tématům

Dle Světové zdravotnické organizace WHOQOL Group (1995) je well-being významný ukazatel **kvality života**. Tyto dva pojmy se často prolínají nebo bývají používány v identickém slova smyslu. Kvalitu života světová zdravotnická organizace WHOQOL Group (1995) specifikuje jako „*vícedimenzionální jev, jež má svůj biologický, psychologický, sociální, ekonomický, kulturní i etický aspekt*“. Nahlíží na kvalitu života jako na subjektivní jev, způsob, „*jakým způsobem člověk nahlíží na svoji pozici v životě, a to v kontextu svého kulturního rámce a hodnotového systému s ohledem k jeho cílům, očekáváním a normám*“ (WHOQOL Group, 1995). Rozlišuje 6 základních aspektů kvality života:

Tab.1 Základní aspekty určující kvalitu života

KVALITA ŽIVOTA	
Fyzická úroveň a samostatnost	Schopnost pracovat, závislost na lékařské pomoci, posouzení míry bolesti, únavy...
Psychické zdraví a duchovní oblast	Sebepojetí, sebehodnocení, poměr mezi negativním a pozitivním prožíváním, kognitivní funkce (paměť, myšlení, koncentrace), osobní víra a spiritualita
Sociální vztahy	Osobní vztahy, intimita, širší sociální opora
Životní prostředí	Finanční zdroje, dostupnost zdravotnické a sociální péče, podmínky domácího i vnějšího fyzikálního prostředí (klimatické podmínky, míra znečištění, hluku atd.)

Zdroj: WHOQOL Group, 1995

Kvalitu života lze sledovat z mnoha hledisek, např. Engel, Bergsma (1998) hovoří o možnosti studovat kvalitu života v:

- Makrorovině (kvalita života celospolečenských celků)
- Mezorovině (kvalita života malých sociálních skupin)
- Osobní rovině (jedinec, jeho myšlení a prožívání, postoje, přání, potřeby, seberealizace atd.). V osobní rovině se také studují jevy jako je kvalita života ve vztahu k negativnímu prožívání, v osobní krizi, traumatu či míře bolesti v nemoci (Engel & Bergsma, 1988 in Slezáčková, 2012, s.23)

Shin a Johnson (1978) upozornili na fakt, že při definici kvality života by měly být brány v potaz konkrétní cíle jednotlivce a jeho osobně zvolená kritéria kvality života (Shin & Johnson, 1978 in Dodge, 2012). V českých podmínkách se kvalitou života zabývá např. Křivohlavý (2002), Mareš (2007) či Blatný v kontextu s chronickým onemocněním (Blatný et al., 2007; Blatný et al., 2011). Slezáčková (2012, str.23) rozlišuje 2 základní aspekty kvality života:

1. Objektivní dimenze – životní podmínky konkrétního člověka (zdravotní stav, socioekonomický status atd.)
2. Subjektivní dimenze – tu tvoří zážitek osobní pohody a životní spokojenost.

Stejně tak i Hnilica (2009), který dokládá, že čím jsou lidé šťastnější, tedy naplnění v subjektivní dimenzi, tím méně jsou závislí na charakteristikách objektivní dimenze, tedy

podmínkách, ve kterých žijí.

1.1. Definice pojmu well-being a současné přístupy k němu

V následujících řádcích bychom se rádi zaměřili na subjektivní dimenzi kvality života – **wellbeing**. Světová zdravotnická organizace WHO definovala v roce 1948 zdraví nejen jako nepřítomnost nemoci či poruchy, ale také jako „*stav úplné, tělesné, duševní a společenské pohody (wellbeing)*.“ Křivohlavý, nachází český ekvivalent „*blaho*“ či „*pocit blaha*“ (2013, s.27).

Ústřední linkou naší práce je především zážitek „**flourish**“, vlastního rozkvětu a naplnění v životě, který terminologicky i fakticky souvisí s problematikou prožívání štěstí a tzv. well-beingu. Pocitem štěstí a naplněním v životě se lidstvo zabývá od nepaměti. Definicím těchto jevů se dlouhodobě věnují badatelé jak v oboru ekonomie, politické filosofie, morální filosofie i psychologie; i když právě v psychologii se vynořuje teprve posledních pár desítek let. Vzhledem k subjektivitě tématu a také úzké provázanosti s dalšími tématy se často v psychologické literatuře pocit štěstí, životní spokojenosti a termín well-being směšují. Prožitek štěstí z našeho pohledu můžeme vnímat jako izolovaný, subjektivní prožitek míry zažívaného blaha; který velmi úzce souvisí s komplexnějším, specifitějším pojmem well-being i s celkovou kvalitou života.

V současné době existuje mnoho přístupů k těmto pojmům, které se více méně doplňují a prolínají. Např. Křivohlavý (2013) konstatuje, že k vyjádření dobrého životního pocitu se nejčastěji používají pojmy „happiness“ (štěstí) nebo well-being (osobní pohoda). V počátcích zkoumání byl pojem well-being chápán jako „*blahobyť*“ a byl také zkoumán v ekonomických souvislostech. Blatný et al. (2005) přidává pojem prosperita, životní spokojenost, blaho a upozorňuje na nelehký úkol zachytit přesný význam tohoto slovního spojení. Z hlediska psychologie zdraví lze well-being chápat jako efektivní životní styl zahrnující jak preventivní péči o sebe, tak i vědomí rizikových oblastí. Blatný et al. (2005) zmiňuje souvislost duševní pohody s tělesnou zdatností (wellness, fitness) a zkoumání vlivu fyzického pohybu na dobrý životní pocit. Pojem wellness bývá spojován se zdravým životním stylem, nekuřáctvím, užíváním malého množství alkoholu, zvládáním stresu, dostatečným množstvím spánku a adekvátním fyzickým cvičením (Carlson, Harrigan & Seeley, 1997 in Blatný et al., 2005).

V rámci naší práce užíváme pojem well-being (dále jen w-b), osobní pohoda či v kontextu s osobností jedince optimální prospívání. Obecně ho chápeme jako fakt, situaci a prožitek, kdy je danému člověku v životě dobře; jde tedy o ryze subjektivní kvalitu, kterou nelze objektivně kvantifikovat či přesně měřit. Zároveň se však mnoho autorů shoduje na tom, že w-b je **multidimenzionální teoretický konstrukt**, který je tvořen větším množstvím provázaných faktorů. Každý z těchto faktorů je měřitelný a přispívá k celkové osobní pohodě (např. Diener, 1984; Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Seligman, 2011). Dodge et al. (2012) upozorňují na nelehkou situaci při definování w-b, většina autorů dle jejich názoru se zaměřuje spíše na popis jednotlivých prvků, které w-b tvoří, než na definici samotného w-b.

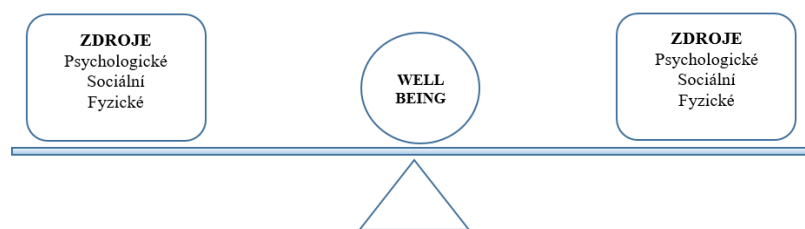
Jedinec hodnotí svůj život a pocit z něj a toto hodnocení má jak kognitivní (představy, myšlenky), tak i emocionální kvalitu (náladu, city). Blatný et al. (2005) dodává dimenzi

postojovou a sociální. Zároveň uvádí Beckerovo pojetí w-b jako jevu tří dimenzí, které se vzájemně prolínají a ovlivňují: stav, rys a proces. Podstatou stavu je nálada, aktuální ladění jedince; podstatou rysu je v průběhu času nejfrektovanější charakteristika typická pro daného jedince (nejčastěji habituální nálada). Procesuální hledisko zahrnuje proměnlivost, variabilitu nálad daného jedince v čase (Becker, 1991 in Blatný et al., 2005). Blatný (2010) charakterizuje duševní pohodu jako dlouhodobý emoční stav, ve kterém jedinec vnímá spokojenost s vlastním životem. Blatný et al. (2005) definuje tento pojem ve spojitosti s duševní, tělesnou, sociální i spirituální dimenzí. Šolcová, Kebza (2003) ve svých výzkumech shrnují a řadí w-b z psychologického hlediska na pomezí mezi afekty, nálady a osobnostní rysy; osobní pohoda obsahuje z jejich pohledu i komponentu postojovou. Dle nich je tento dobrý pocit tvořen psychickou pohodou, sebeúctou, vědomím vlastní účinnosti a osobním zvládáním.

V zahraniční literatuře bývá často citován Bradburn, který již v roce 1969 vytvořil definici w-b. Ve své práci obrátil pozornost na chování obyčejných lidí a zvládání výzev v jejich každodenním životě; odchýlil se tak od tehdejší psychiatrické tradice, která se zaměřovala na studování odchylek chování od normy. Bradburn spojoval osobní pohodu s prožitkem štěstí. Navázal tak na Aristotelovu tradici, že směřováním každého člověka v životě je dosažení prožitku štěstí. Ve svém výzkumu se Bradburn zaměřil na studium pozitivních a negativních prožitků a s jejich mírou spojil i svoji definici zážitku osobní pohody. Jedinec může mít vysokou míru psychologického wellbeingu jen tehdy, kdy míra pozitivních prožitků je vyšší než míra negativních prožitků (Bradburn, 1969 in Dodge, 2012).

Dodge, Daly & Huyton (2012) navazují v definici w-b na teorii „dynamického ekvilibria“ (1989) a popisují osobní pohodu jako rovnovážný stav mezi psychologickými, sociálními, fyzickými zdroji a psychologickými, sociálními a fyzickými úkoly. Své pojetí autoři vyjadřují v následujícím schématu:

Obr.1 Definice w-b dle Dodge et al.



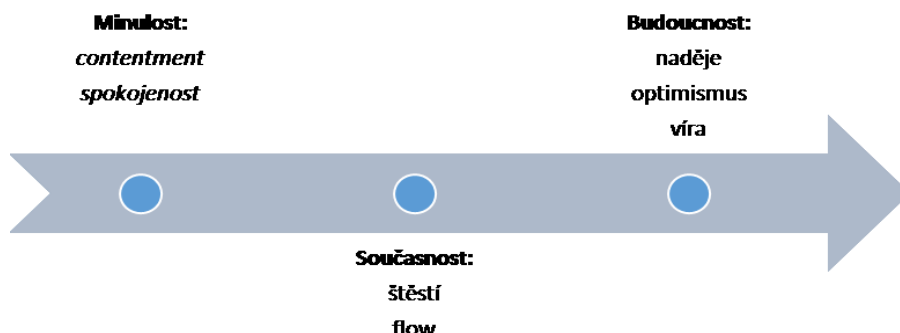
Zdroj: Dodge et al., 2012, s.230

Když životní výzvy převáží nad zdroji dotyčného jedince, jeho pomyslná „houpačka“ (osobní pohoda) se „rozkýve“. Tuto subjektivní a běžnou míru každého jedince určuje především jeho vnitřní výbava v podobě temperamentu, míry extravertizace a neuroticismu. Vnější události negativního i pozitivního charakteru působí změny v míře této subjektivní míry jedince, a to především v situaci, kdy se jedná o intenzivní události, které kladou nárok na adaptaci daného jedince. Po přizpůsobení se těmto novým událostem se osobní pohoda opět ustálí na svoji původní míru v návaznosti na vnitřní výbavu jedince.

Seligman (2003) pojímá osobní pohodu z hlediska časového horizontu; w-b a životní

spokojenost z hlediska minulosti („contentment“, „satisfaction“), současnosti (prožitek štěstí „happiness“ a extatického flow) a budoucnosti (naděje „hope“, optimismus a víra).

Obr.2 Seligmanovo pojetí osobní pohody-časový horizont



Zdroj: Seligman, 2003, s. 62

Jak již bylo řečeno, osobní pohodu tvoří složka:

- **Kognitivní** – vědomé hodnocení vlastního života, představy a myšlenky; životní spokojenost, sebehodnocení
- **Emocionální** – subjektivní zažívání, nálady a emoce, míra spokojenosti; pozitivní a negativní afektivita; pojem štěstí

Kognitivní komponenta osobní pohody je tedy subjektivním hodnocením daného jedince, nakolik je **spokojený** se svým životem celkově; zároveň, jak hodnotí svoji spokojenost v důležitých oblastech svého života (vztahy, zdraví, práce, socioekonomický status atd.). Neveová a Cooper realizovali metaanalýzu 142 studií a dospěli k závěru, že pojem životní spokojenost byla ve většině případů synonymem pro vyjádření životní pohody (Neveová & Cooper, 1998 in Blatný, 2010).

Blatný (2010) se zabývá souvislostí osobní pohody a pracovní spokojenosti. Zdůrazňuje význam pracovní spokojenosti, a to z logického důvodu, že lidé tráví poměrně velkou část dne v zaměstnání, to má tedy výrazný vliv na prožívání jejich osobní pohody. Z jeho pohledu jsou také lidé s vyšším vzděláním spokojenější než lidé s nižším vzděláním. Nejsou podstatné rozdíly mezi muži a ženami v celkové úrovni spokojenosti, liší se však jejich zdroje – co je činí spokojenými a jak svoji osobní pohodu vyjadřují. Slezáčková (2012) uvádí, že osobní pohodu neovlivňuje věk ani pohlaví a tento prožitek je ovlivněn úrovní self-efficacy, místem lokalizace kontroly (locus of control), úrovní vzdělání a subjektivním hodnocením vlastního zdravotního stavu. Blatný se též ve svých výzkumech zabývá vztahem mezi osobní pohodou, sebehodnocením a pocitem vlastní kompetence; tento vztah považuje za neoddělitelnou součást duševní pohody (Blatný, 2010).

Emoční komponentu osobní pohody tvoří především frekvence a intenzita zažívaných emocí – objevuje se pojem negativní a pozitivní afektivita. Obecně lze říci, že se autoři shodují v poznatku, že pro prožívání osobní pohody je důležitá vyšší míra prožívání pozitivních emocí než negativních; nejedná se tedy o nulovou či minimální míru

negativních emocí, kde bychom mohli uvažovat spíše o obranném mechanismu potlačení či popření. Současné výzkumy pozitivní emocionality ukazují, že právě kladné emoce pomáhají udržovat dobré vztahy, podporují zájem o nové činnosti a také kreativitu v myšlení (Diener & Biswas-Diener, 2008). Rozdělení na pozitivní a negativní emoce je pouze schématické a váže se na prožitek libosti-nelibosti.

Výzkum osobní pohody se ve svých počátcích často směřoval s výzkumem subjektivního pocitu **šťěstí**, který je pouze **jedním z ukazatelů osobní pohody**. Slezáčková uvádí, že etymologie slova štěstí je zřejmě praslovanského původu a znamenalo něco jako „dobrý úděl“ (Rejzek, 2011 in Slezáčková, 2012). Hartl, Hartlová definují tento pojem z psychologického hlediska jako „*pocit tělesného i duševního blaha bez tlaku neuspokojené potřeby, plnost bytí, charakterizované emocemi v rozsahu od spokojenosti až k intenzivní radosti.*“ (Hartl, Hartlová, 2010, s.583)

Jak již bylo naznačeno, s pojetím štěstí se pojí téma jeho skutečné dosažitelnosti. Křivohlavý (2013) uvádí Millsův názor na toto téma: „*Nyní se domnívám, že tohoto cíle (šťěstí) je možno dosáhnout tehdy a jen tehdy, když (šťěstí) nezvolíme cílem našeho snažení.....Zkuste se sami sebe zeptat, zda jste šťastni, když hledáte v první řadě štěstí – a jen to štěstí – a uvidíte, že v té chvíli jimi přestanete být.*“ (Mills, 1989 in Křivohlavý 2013, s.118); stejně tak se vyjadřuje Bahbouh [vid. 2016-10-23].

Diener (2002) vnímá štěstí v životě nikoliv jako vytoužený cíl, ale jako neustálý kontinuální proces, vyvěrající z pozitivních postojů jednotlivce; zahrnuje jeho životní smysl i spiritualitu. Stejně tak jako Diener se mnoho autorů vymezilo v oblasti zkoumání osobní pohody vůči zjednodušování tohoto jevu na pouze individualistickou kvalitu. Člověk může být šťastný, ve svém štěstí však nepřispívá k obecnému blahu. I to byl jeden z důvodů vzniku a definice jevu „**flourishing**“, který zahrnuje zkoumání jak subjektivní míry vnitřní satisfakce (tzv. hédonistický pohled na w-b), tak i optimálního fungování jedince v různých oblastech jeho života, v sociálních vazbách jako je partnerství, rodina, sociální a politický systém (tzv. eudaimonický pohled).

Seligman (2011) se ve svém zkoumání autentického štěstí také propočoval ke změně svého pohledu a přispěl tak k definování pěti základních oblastí života přispívajících k optimálnímu fungování jedince, tzv. „autentickému štěstí“ (viz kapitola 2.4).

Křivohlavý (2013, str. 26) uvádí řadu mylných domněnek o tom, co nám v životě přináší štěstí:

- Bohatství – šťastný je ten, kdo má hodně peněz a může si „všechno“ dovolit
- Mládí – šťastní jsou jen mladí, proto je třeba mládí si užívat
- Uspokojení potřeb – šťastný je ten, kdo má naplněné potřeby
- Štěstí je uvnitř – je třeba ponořit se hluboko do sebe a minimalizovat styk s druhými lidmi
- Ve styku s druhými lidmi – štěstí můžeme nalézt pouze ve vztahu s druhými lidmi (přátelství, manželství apod.)
- Štěstí a ctnosti – skutečně šťastný může být jen ten, kdo vyniká svými ctnostmi
- Štěstí a mít pro co žít – šťastný je ten, když žije pro něco, co ho převyšuje

Jak již bylo řečeno, výzkumníkům přišlo na mysl, že kromě zkoumání pocitů slasti (šťěstí)

je třeba zaměřit svoji pozornost na smysluplnost, tedy oč se danému člověku jedná a co ho naplňuje. Z důvodu pojmové nepřesnosti pojmu štěstí se v psychologii začal používat pojem w-b, který v počátcích vystihoval soubor emocionálních zážitků, v nichž převažují pozitivní emoce nad negativními, a později se rozšířil o další kvality. Zkoumání štěstí a jeho snaha o „změření“ vyústila v psychologii ve vznik různých konceptů či teoretických přístupů.⁶

V literatuře se nejčastěji setkáváme se dvěma základními přístupy, které jsou obecně označovány jako **hédonické** (liking, vertikální) a **eudaimonické** (needing, horizontální).

Hédonické teorie v kontextu w-b zdůrazňují především stav „cítit se dobře“, pozitivní emoce, životní spokojenost a také zhodnocení kvality života (emoční i kognitivní) např. Pavot et al. (1991), definuje tento typ w-b na základě emoční (afektivní) a postojové (kognitivní) složky. Tento přístup staví na maximalizaci příjemných prožitků a minimalizaci těch nepříjemných. W-b tedy definuje ve spojitosti s příjemnými a radostnými stránkami života (slast jako motiv jednání). Tento přístup je v současné literatuře označován také jako „subjektivní“. V Čechách se užívá pojem osobní pohoda; např. Blatný (2010) zdůrazňuje charakteristiky spokojenosti v životě a rovnováhu pozitivních a negativních emocí. Křivohlavý (2013) subjektivní w-b definuje jako míru, pocit blaha, které je měřeno a posuzováno zcela subjektivními měřítky; zdůrazňuje především konstrukty jako je štěstí, pozitivní afekt, negativní afekt či spokojenost v životě.

Subjektivní w-b se měří z pohledu aktuálního prožívání (jak se cítím momentálně, nálada) a také kognitivního uvažování (obecné zhodnocení života). Např. Diener (1999) se věnuje především postojové složce, kterou nazývá životní spokojeností. Vytváří nástroj „Škála životní spokojenosti“ (Diener, 1985) která se stala spolehlivým prediktorem životní spokojenosti a široce se využívá.

Hédonický w-b se zkoumá v souvislosti s lepším zdravím, vyšší pracovní výkonností, kvalitnějšími sociálními vztahy a také etickým chováním. Někdy bývá označován za zlatý standard měření lidského štěstí; bývá kritizován za zjednodušující přístup.

Hédonické teorie se zabývají výzkumem pozitivní afektivity, za všechny bychom mohli jmenovat Fredrickson (2002), která své poznatky shrnula v „Teorii rozšiřování a budování“ („Broaden and build theory“), jež vyzdvihuje pozitivní dopad pozitivního prožívání na člověka (Fredrickson, 2002, 2009). Dle této teorie negativní emoce zužují naši pozornost, myšlení, reakce; oproti tomu díky pozitivnímu prožívání je naše myšlení pružnější a kreativnější ve zpracování informací. To má poté vliv na budování našich vnitřních zdrojů i schopností a kompetencí. Diener & Seligman (2002) vyzdvihují přínos Fredrickson v zaměření výzkumné pozornosti na souvislost pravidelného zažívání pozitivních emocí a intelektuálních, psychologických, fyzických i sociálních zdrojů, jako je resilience a zvědavost (Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek & Finkel, 2008 in Diener & Seligman, 2002). I původní Seligmanovo pojetí můžeme zařadit mezi hédonické koncepty štěstí, podrobněji

⁶ Seligman & Forgeard (2012) uvádějí souhrnnou studii „The Engine of well-being“, ve které se pokouší o syntézu a zřehlednění tohoto tématu. Rozděluje teorie w-b na tzv. „wanting“, „liking“ (hédonické) a „needing“ (eudaimonické) teorie. Wanting teorie jsou založeny na hypotetickém zkoumání jedince („jak moc byste chtěli“). Autoři tento pohled považují za nepřesný, kriticky se vyjadřují k faktu, že existuje velký rozdíl mezi tím, co si člověk myslí, že ho učiní šťastným a co ho šťastným skutečně činí.

se mu věnujeme v kapitole 2.4. (tzv. autentické štěstí).

Vedle hédonických teorií má své místo **eudaimonický přístup** k w-b („needing teorie“), který staví na filosofickém východisku dosažení štěstí na základě aktualizace individuálního potenciálu. Vznikl na základě kritik výzkumů osobní pohody zaměřujících se pouze na hédonickou složku. Dle kritiků je osobní pohoda trochu více než jen dosažení splněných přání, společenského postavení, úspěchu spolu s vrozenou mírou optimismu. Dle Dienera a Seligmana (2011) tento přístup vytváří objektivní seznam toho, co je w-b a jak žít šťastný život. Zaměřuje se na to, jak lidé konají, jak se rozhodují; vyzdvihuje osobní rozvoj, seberealizaci, konání dobrých skutků (tedy především mravní jednání); měří nakolik si jedinec „vede dobře“, spíše než zda se cítí dobře; zahrnuje konstrukty jako je např. záměr, smysl, flow a žití dle svých hodnot. Křivohlavý opisuje pojem antické filosofie eudaimonia jako „*radost z dobře prožitého života*.“ (Křivohlavý, 2013, s.24) Slezáčková (2012, s. 36) nabízí ekvivalent, že se jedná o „*život naplněný smysluplným počínáním a úsilím o mravní dokonalost*“.

Tento přístup je v současné literatuře označován jako „psychologický“; v centru jeho chápání jsou lidské potřeby. Zaměřuje se na pojmy smysl v životě a jeho souvislosti se zažíváním životní spokojenosti (Chamberlain & Zika, 1992 in Diener & Seligman, 2002); smysluplné cíle jsou velkou cestou k pozitivním emocím a životní spokojenosti (Locke & Latham, 2002; Seligman, 2002 in Diener & Seligman, 2002). Navazuje na díla humanistické psychologie (Frankl, Adler, Jung, Erikson), vychází z filosofie humanistické psychologie zabývající se pojmy seberealizace, zralá osobnost či teorie potřeb.

Eudaimonický přístup zdůrazňuje pozitivní lidské fungování a lidský rozvoj. Za nejvýznamnější představitele můžeme považovat autory Ryff & Singer (1989), kteří vydefinovali psychologické aspekty **psychologické pohody**, jíž jedinec dosáhne optimálním naplňováním následujících dimenzí; hovoří o pozitivním psychologickém fungování:

- Sebepřijetí (pozitivní postoj k sobě, přijetí všech stránek, srovnání s vlastní minulostí)
- Osobní rozvoj (otevřenost novým zkušenostem, realizace vlastního potenciálu, neustálý růst)
- Smysl života (smysluplnost současného i dřívějšího života, životní cíle)
- Zvládání prostředí (pocit kompetence, přehled o tom, co se děje kolem, efektivní využívání schopností, volba či vytvoření vhodného prostředí pro uspokojení vlastních potřeb a dosažení hodnot)
- Autonomie (nezávislost a sebeurčení, odolávání sociálním tlakům, nezávislost na posuzování druhých, zachování vlastních způsobů myšlení)
- Pozitivní vztahy s lidmi (důvěrné, uspokojující vztahy, intimita, blaho druhých, empatie, vzájemnost)

Předchozí kvality nejsou pouze zdroji osobní pohody, jsou také její nedílnou součástí.

Dalšími představiteli eudaimonického přístupu jsou např. Deci & Ryan (2000 in Diener & Seligman, 2011, in Slezáčková, 2012, Stephen, 2015), které specifikují tzv. „**Teorii sebedeterminace**“ („Self-Determination Theory“) uplatňující se i v pracovním prostředí.

Rozlišují dva typy motivací: jedince, kteří jsou vedeni tzv. intrinsickou motivací (zahrnující růst, vztahy, zdraví) či extrinsickou (jako je majetek, sláva, image atd.). Člověk, který se do činností zapojuje s vyšší mírou autonomie (tedy má o činnosti zájem, baví ho, vidí v nich smysl) je spokojenější, kreativnější, flexibilnější, má lepší fyzické zdraví i sociální vztahy (Deci, 2011). Rozlišují 3 základní potřeby jako prediktory w-b:

- Autonomie (autonomy) – pocit volby, volní jednání v regulaci vlastního chování
- Způsobilost (competence) – pocit vlastní „self-efficacy“, sebeúčinnosti
- Vztahovost (relatedness) – pocit blízkých vztahů, péče

Dosahování intrinsických cílů dle Deci, Ryan vede k uspokojení těchto potřeb a také navyšuje w-b, oproti tomu materialisticky orientované hodnoty (extrinsické) zvyšují míru distresu (Stephen et al, 2015).

Dalšími autory zastávající eudaimonický přístup k w-b jsou např. Huta & Waterman (2013 in Stephen et al., 2015, s. 166-171), kteří dospívají k následujícím základním komponentám eudaimonie:

- Autenticita – znalost nehlubších hodnot a jednání v souladu s nimi
- Smysl – porozumění širšího obrazu, vztahování se k němu (identita, význam, komunita, atd.)
- Mistrovství – snaha dosahovat vysoké kvality, standardů ve vlastním chování, výkonnosti, dosahování cílů i etice
- Růst – aktualizace toho, co jedinec vnímá jako správné, naplňování vlastního potenciálu, dosahování osobních cílů, osobní růst, zlepšování se, vyhledávání výzev; lidské zrání

V předchozích řádcích jsme se věnovali současným pojetím w-b. Křivohlavý (2013) se vyjadřuje takto: *„Je životu nebezpečné vzít horizontální (hédonický), poměrně povrchní, hédonické štěstí za základ, případně jediný cíl života – pokud životem rozumíme život celý, plný a vydařený...Ukazuje se tak, že k tomu, aby byl člověk opravdu šťastný a se svým životem spokojený, je třeba přiměřené výše organického spojení vertikálního (eudaimonického) se štěstím horizontálním (hédonickým). Ani jeden, ani druhý druh štěstí by neměl být ze života zcela vyloučen.“* (Křivohlavý, 2013, s.121)

V současné psychologii se ve výzkumu w-b razí tzv. multidimenzionální přístup, který kombinuje jak eudaimonickou, tak i hédonickou složku. Zastřešujícím pojmem pro tento multidimenzionální přístup je právě pojem **flourishing**, který je ústředním pojmem naší práce (např. Diener 2008, Keyes 2002, Seligman, 2011).

1.2 Ústřední témata zkoumaná ve vztahu k well-beingu

Následující kapitolu věnujeme základním tématům, kterým se badatelé věnovali v kontextu w-b či životní spokojenosti. Jelikož spolu tyto dva fenomény úzce souvisí, nerozlišujeme čistě souvislosti s jevem w-b či flourish, ale citujeme všechny tyto zdroje.

Výzkumníci řešili mnoho otázek, jaké jsou zdroje osobní pohody, nakolik souvisí především se **sociodemografickými faktory, osobnostními rysy či životními**

událostmi.

Výzkumníci předpokládali, že lidé zažívající osobní pohodu budou zdraví, zajištění, s vysokým sociálním statusem i dobrým rodinným zázemím. Výsledky mnoha výzkumů však prokázaly, že na prožitek osobní pohody mají mnohem větší vliv jiné faktory (Blatný, 2010). Přesto existuje mnoho výzkumů, které se zaměřují na hlubší rozkrytí vztahu mezi sociodemografickými faktory a osobní pohodou.

Např. souvislost mezi subjektivně pociťovaným **zdravím** a osobní pohodou se prokázaly jako signifikantní, nikoliv však výrazně. Ilustrují to výzkumy porovnávající osobní pohodu zdravých lidí a lidí s určitým typem onemocnění.⁷ Křivohlavý (2013) upozorňuje na vliv subjektivně pociťovaného zdraví (příklad „cítím se poměrně zdrav/a“) na osobní pohodu jedince, která je vyšší, více než v případě objektivního měření zdraví (např. na základě lékařských testů). Zároveň zmiňuje výsledky výzkumů prokazujících oboustranný vliv – zdraví má vliv na prožitek osobní pohody a osobní pohoda má vliv na subjektivně vnímané zdraví i celkové vylepšení zdravotního stavu. I Diener a Seligman (2004) shrnují výzkumné poznatky, že zdraví jistě koreluje s prožitkem w-b, míra objektivní míry zdraví a w-b však není výrazná; tento vztah se zesiluje v závislosti na vážnosti onemocnění, které narušuje každodenní fungování (Jaarsveld, Sanderman, Miedema, Ranchor, & Kempen, 2001, Van Servellen, Sarna, Padilla, & Brecht, 1996, Servellen et al., 1998, Celiker & Borman, 2001 in Diener a Seligman, 2004).

Diener a Seligman (2002) se také zabývají vztahem **mentálního zdraví** a w-b; apelují k řešení na úrovni státu a politického systému. „*Když národy zbohatly, mentální zdraví se zhoršilo nebo zůstalo stejné.*“ (Diener & Seligman, 2004, s.15) považují mentální poruchy za největší příčinu nízkého w-b. Jejich studie ilustruje, že nejšťastnější lidé, kteří se výzkumu účastnili, zároveň vykazovali nejnižší míru symptomů mentálních onemocnění či patologií v porovnání s MMPI.

Mezi příslušností k **pohlaví** a osobní pohodou se neprokázal výrazný vztah (Hřebíčková & Blatný, 2010). Ženy více preferují sociální vztahy a také silněji a častěji prožívají jak pozitivní, tak i negativní emoce. Trpí tedy více depresi, na druhé straně vykazují extrémně vysoké míry osobní pohody a štěstí (Wood, Rhodes & Whelan, 1989 in Blatný, 2010). Antonucci, Lansford, & Akiyama (2001 in Diener, 2004) vyzkoumali u žen nižší depresivitu a vyšší životní spokojenost v souvislosti s pocitem sebejistoty. V českých podmínkách prokázali Blatný, Kebza (2011) vysokou interindividuální varianci ve faktorech neuroticismu a extroverze; u žen více s duševní pohodou korelovala míra neuroticismu a dimenze přívětivosti.

Stejně tak nezáleží výrazně na **věku**. Stárnoucí jedince těší především příjemné zážitky z minulosti, nižší míra spokojenosti se vztahuje ve vztahu k budoucnosti, stanovování si cílů, na něž by se měl daný člověk zaměřit (Křivohlavý, 2013). V rámci studií zaměřených na životní spokojenost se zjistilo, že klesá frekvence zažívání pozitivních emocí, na druhé straně se však zvyšuje kognitivní spokojenost s životem. (Diener & Suh, 1998 in Blatný, 2010). Ryff (1991) ve svém výzkumu porovnávala věkovou skupinu mladých (průměrný věk 19 let), skupinu středního věku (průměrný věk 46 let) a skupinu starších dospělých

⁷ Např. Breetvelt & Van Dam (1991) porovnávali celkovou životní spokojenost lidí s rakovinou se spokojeností zdravých lidí. Zjistili, že míra této spokojenosti mezi těmito skupinami se liší pouze mírně ve prospěch zdravých lidí (Breetvelt & Van Dam, 1991 in Blatný, 2010).

(průměrný věk 73 let). V nejmladší skupině zjistila oproti ostatním skupinám zvýšený pocit osobního růstu, skupina dospělých zase nejvíce skórovala v položce autonomie a nejstarší skupina v subjektivně vnímané kontrole nad prostředím. Naopak žádný rozdíl mezi jednotlivými skupinami nebyl v prožívání pozitivních vztahů, smysluplnosti a sebeakceptace – tyto kvality jsou po celý život důležité a nemění se tedy s přibývajícím věkem.

V českém prostředí se vztahem w-b a věku zabývá např. Blatný a Kebza (2011), kteří zastávají názor, že rozvoj člověka nekončí jeho dospělostí; navazují na Buhlerovou, Eriksona či Frankla. Celosvětový trend „lifespan psychology“ (teorie celoživotního vývoje) se v současné době terminologicky posunuje k pojmům optimálního vývoje (optimal development), úspěšného vývoje (successful development, Baltes, 1997, Brandstadter 2002, Pulkkinen & Caspi, 2002 in Blatný, Kebza, 2011), optimálního stárnutí (Aldwin & Gilmer, 2004 in Blatný & Kebza, 2011) či aktivního stárnutí (WHO, 2002).

Existují také práce, které se zabývají vztahem w-b, věku a **kulturní příslušnosti**. Sirgy (2012) sumarizuje zjištění, že vyšší míra w-b se objevuje u občanů, kteří žijí v demokratickém systému, zažívají politickou a ekonomickou svobodu a také důvěřují své vládě. To může např. souviset s nejnižší spokojeností lidí ve vyšším věku v zemích bývalého Sovětského Svazu, naopak nejvyšší spokojenost vykazují američtí důchodci (Deaton, 2008). Diener (2000 in Blatný et al., 2005) hovoří o možnosti vytvoření tzv. „národních indexů“ osobní pohody, která by pomohla vytvořit adekvátní podmínky pro kroskulturní srovnávání příslušníků jednotlivých národností, a to v oblasti vyváženosti mezi prací a spokojeností z ní, mezilidskými vztahy, volným časem, spiritualitou apod. Výzkumník Veenhoven (1993) vytváří „světovou databázi štěstí“ a dlouhodobě se tak pokouší o porovnání štěstí a osobní pohody mezi jednotlivými kulturami.

Ani vztah mezi **ekonomickou situací** jedince a jeho osobní pohodou není příliš výrazný. Dle Bradburna (1969) má výše příjmu vliv jak na růst pozitivní, tak i negativní afektivity. Seligman, Diener (2002) shrnují, že narůstající ekonomická prosperita není v jejich výzkumech vždy provázána nárůstem w-b dané populace a neodpovídá nárůstu finančního příjmu v dané zemi na osobu. Tento jev nazývají „Easterlinovým paradoxem“ a potvrzují tak názor ekonoma Easterlina (Easterlin, 1974 in Seligman & Diener, 2002), že peníze nekupují pocit štěstí.

Křivohlavý (2013) také vykresluje, že mezi bohatšími lidmi je větší rozmanitost mezi úrovní jejich osobní pohody. Finanční situace zvyšuje osobní pohodu jen do určité míry; poté již vliv nemá. Lidé zvyšující svůj příjem z velmi chudých podmínek mají větší spokojenost. Bohatí lidé také většinou tráví více času v zaměstnání, která jim nezvyšuje radost a prožitek osobní pohody, což následně snižuje jejich subjektivní míru spokojenosti. Křivohlavý také doplňuje celou situaci porovnáním spokojenosti lidí se stejnou výší platu, avšak v jiných zemích světa. *„V úvahu je třeba brát i sociálně-psychologický moment – porovnávání toho, co máme my, s tím, co mají druzí – a zvláště lidé z tzv. naší referenční skupiny.....Tak může být někdo nespokojen s tím, co má – i když toho má hodně, jen z toho důvodu, že druhý, s nímž se srovnává, má mnohem víc.“* (Křivohlavý, 2013, s.67) ⁸

⁸ Ve vztahu w-b a financí se v literatuře objevuje pojem „finanční kvalita života“ (financial w-b), kterým se např. zabývá Macková (2015), navazuje na zahraniční autory jako např. Joo (2008), Klontz a Klontz (2009)

V rámci výzkumů w-b se také zkoumal vliv výše **vzdělání** na prožívání osobní pohody. Výsledky hovoří obecně o vyšší spokojenosti lidí s vyšším vzděláním, což může být různě interpretováno. Signifikantní rozdíl je mezi lidmi v méně vyspělých státech než ve státech prosperujících, kde výše vzdělání tolik s osobní pohodou nekoreluje. Křivohlavý (2013) uvádí, že dosažení vyššího vzdělání v chudších státech je spojeno s vyšší sociální prestiží – proto tedy navyšuje pocit osobní pohody; oproti tomu ve vyspělých zemích se vyšší vzdělání stává téměř normou. Kromě sociálního statutu v chudších zemích se s vyšším vzděláním spojuje lukrativnější zaměstnání, i to tedy může mít výrazný vliv na spokojenost a štěstí v životě. Tento stav obecně potvrzuje Diener (1993), který potvrzuje, že lidé s vyšším vzděláním lépe získávají práci, mají tedy lepší platové ohodnocení. (Diener et al., 1993 in Blatný, 2010). Křivohlavý upozorňuje na oboustranný vztah vzdělání a w-b, lidé s vyšší mírou osobní pohody se snaží o dosažení vyššího vzdělání, a to opět zvyšuje jejich životní spokojenost. Vyšší vzdělání obecně také vypovídá o tom, že daní jedinci jsou schopni kompetentně se vyrovnávat s životními komplikacemi, dokáží upravit svůj životní styl, jsou více zapojeni do kulturního dění a kreativních aktivit.

Mnohé výzkumy vyvrátily výrazný vliv sociodemografických charakteristik na míru a kvalitu osobní pohody, výzkumníci tedy začali hledat odpovědi na své otázky ohledně ovlivnitelnosti a kauzality duševní pohody v kontextu **osobnosti jedince**. Např. Blatný (2012) dokládá výsledky mnoha longitudinálních výzkumů, které vykazují u osobní pohody jasnou stabilitu v čase; osobní pohoda tedy musí být navázána na specifickou a trvalou kvalitu jedince; např. konkrétní rys osobnosti. Dle Slezáčkové jsou pozitivní rysy osobnosti „*takové osobnostní charakteristiky, které napomáhají nejen efektivnímu zvládnutí stresu a řešení náročných událostí, ale také úspěšnému fungování v mezilidských vztazích a dosahování vytyčených cílů*“. (Slezáčková, 2012, s.83) Spojuje je tak s překonáváním těžkých životních situací, s úspěchem v sociálních vztazích a vlastním sebeřízením. Zároveň upozorňuje na schématické rozdělení osobnostních kvalit na „pozitivní“ a „negativní“, jelikož vždy souvisí na způsobu a kontextu jejich uplatnění. V mnoha teoretických zdrojích nacházíme tvrzení, že mezi kladné vlastnosti a rysy se nejčastěji řadí dispoziční optimismus, extraverte, svědomitost, přívětivost, nezdolnost, důvěra ve vlastní schopnosti, locus of control, vytrvalost, smysl pro humor a další. Nejfrekventovanějším kvalitám se věnujeme v následujících řádcích.

Mnoho výzkumů prokázalo, že nízká míra **neuroticismu** je nejvýraznějším indikátorem osobní pohody a jejího prožívání (Blatný & Osecká, 1998, Blatný, 2001, Hřebíčková & Blatný, 2010, Costa & Mc Crae, 1980, De Neveová & Cooper, 1998 in Blatný, 2010). Blatný & Kebza (2011) ve svém výzkumu potvrdili nízkou úroveň neuroticismu, která byla významně vyšší u žen než u mužů. Kromě neuroticismu má velký vliv na prožívání osobní pohody míra **extraverze**; ta bývá druhou nejčastěji uváděnou kvalitou ve spojitosti s duševní pohodou. Zjistilo se, že extroverti jsou v životě spokojenější, i když zažívají těžké či kritické události. Křivohlavý (2013) zmiňuje vnímavost extrovertů k dění v okolí a ke změnám oproti neurotickým osobnostem s vyšší mírou úzkosti. Úzkost zabraňuje vyšší citlivosti k pozitivnímu dění, tudíž napomáhá vyšší míře negativních emocí. Blatný (2012)

či Lowrance (2011). Finanční kvalita života je považována také za jednu z významných komponent celkové kvality života, zahrnuje jak spokojenost s příjmem, objektivní finanční situaci, postoje k financím, šetření, utrácení, investice atd. V současné době probíhá mnoho empirických výzkumů na toto téma, rozlišují se (stejně jako u celkové kvality života) subjektivní i objektivní ukazatelé finanční pohody.

také zmiňuje souvislost extrovertní orientace s vyšší mírou pozitivních emocí a pozitivní afektivitou, oproti tomu přemíru negativní afektivity u neurotických osobností. Také dokládá poznatek, že extroverti mají vyšší pocit osobní hodnoty sycený větším počtem sociálních vazeb, tedy vyšší mírou sociální pozitivní zpětné vazby.

Costa a Mc Crae svoji studii později rozšířili o rysy Big five a dospěli k závěru, že kromě neuroticismu a extravertní duševní pohody výrazně koreluje s **přívětivostí** a **svědomitostí**. Souvislost osobní pohody s přívětivostí také prokázala studie Blatného a Kebzy (2011); významněji tato souvislost se objevovala u žen. Přívětivost úzce souvisí s temperamentovým základem jedince, její vývoj souvisí s dětskou mírou aktivity, kooperativnosti a pozitivní náladou (Blatný, Jelínek & Osecká, 2005 in Blatný, 2012). Vysoká míra ke spolupráci vyvolává v dospělosti podobnou odezvu; člověk získává více pozitivní zpětné vazby, která opět zvyšuje míru osobní pohody. Studie DeNeveové a Cooper (1998) potvrdila zjištění významné korelace mezi duševní pohodou a neuroticismem jako nejvýraznějším prediktorem osobní pohody spolu se svědomitostí. Lze usuzovat, že jedinci, kteří mají vyšší míru **svědomitosti**, jsou zaměřeni na své cíle a pracují systematicky na jejich dosahování. Také lze předpokládat, že se jim daří úspěšně tyto cíle realizovat, což může výrazně přispívat k vyšší míře osobní pohody. Kebza & Šolcová (2009) také podporují souvislost duševní pohody s mírou neuroticismu (záporná korelace), přívětivosti a svědomitosti.

Výzkumníci také zkoumali korelaci mezi **temperamentem** a prožitkem osobní pohody. Dle Dienera a Dienera (1998) má právě tato osobnostní dispozice velký vliv na subjektivní pohodu a zážitek štěstí. Z hlediska času se jedná o stabilní charakteristiku, která výrazně předurčuje míru a intenzitu prožitku. Temperament je z velké míry dědičná charakteristika; dědičnost tedy ovlivňuje způsob prožívání a hladinu pozitivních prožitků, zároveň stabilitu v průběhu života (Carr, 2004). Na stabilitu temperamentu poukazuje také Blatný, Jelínek & Osecká (2007), jež potvrzuje na základě longitudinální studie možnou predikci podoby dospělé osobnosti a dětského temperamentu v batolecím období. I Křivohlavý (2013) zdůrazňuje při definici w-b pozitivní emoce, negativní emoce a genetický podklad dané osoby (temperament). Blatný (2012) ve svém předpokladu, že temperamentové charakteristiky spolehlivěji predikují spokojenost než objektivní životní události, navazuje na mnoho autorů, kteří tento předpoklad potvrdili (Costa, McCrae & Zonderman, 1987; Heady & Wearing, 1989, Suh, Diener & Fujita, 1996 in Blatný, 2012). Tento předpoklad více vykresluje teorie dynamického ekvilibria, kterou zmiňujeme v kapitole 1.1.

Velké pozornosti se věnovalo souvislosti **charakteru** jedince a prožitku osobní pohody. Slezáčková (2012) např. uvádí definici silných stránek charakteru v pojetí Snydera a Lopeze (2007 in Slezáčková, 2012), kteří je chápou jako kapacity nebo způsoby prožívání a chování jedince, které mu pomáhají optimálně prospívat a dosahovat úspěšných výkonů. Pozitivní psychologové vyvinuli snahu o vytipování konkrétních předností podporujících životní spokojenost. Např. Peterson a Seligman ve své monografii z roku 2004 dospívají k definování 6 základních ctností (virtues) a 24 silných stránek charakteru, jež vychází z jejich studia Konfuciových spisů, Platóna, Aristotela, Akvinského, samurajského kodexu bušidó, či Baghavadghíty, Starého Zákona; ale také se do jisté míry inspirovali dílem Thorndikea, Eriksona či Maslowa. Autoři definovali těchto šest ctností:

- Moudrost a poznání – kognitivní silné stránky
(tvořivost, zvědavost, otevřenost mysli, láska k učení, vhled)
 - Odvaha – emocionální silné stránky
(statečnost, vytrvalost, integrita, vitalita)
 - Lidskost – interpersonální silné stránky
(láska, laskavost, sociální inteligence)
 - Spravedlnost – občanské silné stránky
(občanství, spravedlivost, vůdcovství)
 - Umírněnost – silné stránky chránící před nestřídmostí
(odpuštění a milosrdenství, pokora a skromnost, obezřetnost)
 - Transcendence
(smysl pro krásu a dokonalost, vděčnost, naděje, smysl pro humor, spiritualita)
- (in Kramulová & Labusová, 2011, Slezáčková 2012, Peterson, 2007)

Těchto šest ctností dle autorů charakterizuje „dobrý charakter“ jedince, jelikož se prolínají všemi filosofickými či náboženskými spisy a směry. Autoři zdůrazňují možnost dané kvality rozvíjet a posilovat ve svém životě, jsou to tedy kvality vázané na volní aktivitu. Ve svých výzkumech Peterson a kol. pokročil a prokázal nejtěsnější souvislost mezi prožitkem štěstí, životní spokojenosti a pozitivními rysy osobnosti – láska, naděje, vděčnost, zvědavost a vychutnávání⁹ (Park & Peterson, 2006, Park et al., 2004 in Peterson et al., 2007).

Jako další téma, které se v odborné literatuře v souvislosti s w-b objevuje, je diskuze nad vlivem **životních událostí** na zážitek osobní pohody. Např. Snopek et al. (2010) poukazuje na fakt, že události způsobují pouze dočasné změny; úroveň osobní pohody se po odeznění události vrací zpět. Dle autora je tato úroveň dána spíše osobnostní emoční a temperamentovou výbavou. Stejně tak výzkum Suh, Diener & Fujita (1996) potvrzují, že vliv životních událostí na prožitek štěstí je časově omezený, jejich vliv určují na 3-6 měsíců po události a stejně jako Snopek zdůrazňují více vliv osobnosti na interpretaci této situace. Stuchlíková (2002) zdůrazňuje důležitost vrcholu dané události a jeho interpretaci.

Křivohlavý (2013) shrnuje výsledky výzkumů a poukazuje na fakt, že vliv na míru osobní pohody mají více negativní zážitky. Argumentuje tím, že pozitivních událostí tolik v životě nezažíváme a zároveň s časovým odstupem síla těchto zážitků slábne. Mezi nejčastější pozitivní zážitky uvádí osobní styk s přáteli, sexuální styk, fyzické cvičení či odpočinkové aktivity, pobyt v přírodě či poslech hudby. Za nejsilnější pozitivní zážitky však patří spirituální momenty, jež mají nejdélhodobější trvání, poté zážitky při poslechu hudby či vliv „dobrého manželství“, „dobré rodiny“ a „šťastného domova“. Seligman (2003) zdůrazňuje charakter zakončení události, které je dle něj klíčové pro vytvoření celkového dojmu. Diener (1993 in Blatný, 2010) spojuje vliv životních událostí s pozitivní či negativní afektivitou; dokládá výsledky výzkumu prokazujícího fakt, že šťastnější lidé se zaměřují více na pozitivní stránky života a vybavují si tak méně negativních událostí.

⁹ Orig. Angl. „zest“

1.3 Pozitivní afektivita jako ústřední téma konceptů well-beingu

Ústředním tématem konceptů osobní pohody jsou pozitivní prožitky, štěstí, naplnění, spokojenost, proto jim věnujeme speciální kapitolu.

Pozitivní afektivitu chápe např. Naragon a Watson (2009) jako psychickou vlastnost, tedy celkové nastavení osobnosti, jež směřuje člověka k zažívání kladných emocí a celkovému aktivnímu zaujetí okolním světem. Nejčastěji citovanou autorkou v poli výzkumu pozitivních emocí je Fredrickson (2002, 2009), která též považuje pozitivní afektivitu za predispozici; popisuje širokou škálu pozitivních emocí, jež jsou součástí vnitřního nastavení jedince. Jak již bylo řečeno, pozitivní emoční momenty jsou jedním z důležitých momentů jevu flourish. Fredrickson navazuje na Keysovo pojetí flourishingu jako stavu optimálního duševního zdraví (Keyes, 2007 in Cataliano & Fredrickson, 2011). Pozitivní emocionalitu považuje nejen za jeden ze znaků flourishingu, ale také za jev, který flourishing udržuje a rozvíjí v čase. Fredrickson podnítila výzkum deseti základních emocí, které dle ní mají největší vliv na náš životní pocit. Tento seznam byl mimo jiné základní inspirací pro naše zkoumání (viz empirická část).

Obr.3 Seznam základních pozitivních emocí dle Fredrickson



Zdroj: vlastní zpracování

Svoje poznatky ukotvila Fredrickson v tzv. „**Rozšířené a vystavěné teorii**“ („Broaden and Built Theory“) (Fredrickson, 1998, 2001, 2004 in Catalano & Fredrickson, 2011). Základní myšlenkou teorie je fakt založený na výzkumu, že negativní emoce zužují naši kapacitu pozornosti i kognice; oproti tomu pozitivní emoce tuto kapacitu rozšiřují, a to nejen pozornost, ale i např. způsob myšlení. Fredrickson operuje s pojmem „mindfulness“, který lze přeložit jako „všímavost“. Tento stav definuje Fredrickson jako „*tendenci být pozorný a vědomý přítomného momentu v nehodnotícím duchu.*“ (Catalano & Fredrickson, 2011, s. 939) Upozorňuje také na spojitost prožitku pozitivních emocí s prosociálním chováním, jevem flow, učením se novým věcem a také zapojením do spirituální aktivity (např. meditace) či zapojením do fyzického cvičení. Navyšování prožitku všímavosti kladně ovlivňuje prožívání pozitivních emocí a přispívá tak k rozvoji jevu flourish.

Proti zkoumání pozitivních emocí se zvedla vlna nevole upozorňující na nebezpečí opomíjení negativních prožitků a jejich důležitosti pro lidské fungování. Fredrickson i ostatní autoři zabývající se pozitivní emocionalitou však upřesňují své záměry, že nejde o popírání negativních emocí, ale především o prozkoumání dosud ne příliš probádaného pole pozitivních emocí, jež podporují optimální lidské fungování. Fredrickson (2009) tak

vypracovala základní důvody, proč se věnovat pozitivitě:

Tab.2 Vliv positivity dle Fredrickson

<p>přispívá k tomu, že se cítíme dobře</p> <ul style="list-style-type: none"> • prožívání kladných emocí je příjemné • zvyšuje se sebedůvěra, tím se tvoří předpoklad pro další aktivitu • pozitivita není jen reakcí na úspěch či dobré zdraví, ale také je přímo ovlivňuje 	<p>ovlivňuje náš způsob myšlení</p> <ul style="list-style-type: none"> • myšlení se působením positivity stává otevřenějším a kreativnějším • pozitivní emoce rozšiřují možnosti řešení, podporují vnímavost a kreativitu 	<p>ovlivňuje naši budoucnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • přispívá k rozvoji našich psychických i fyzických sil, podporuje optimismus, resilienci a zlepšuje sociální vztahy • lidé s vyšší mírou positivity se dožívají vyššího věku
<p>zmírňuje vliv negativních emocí</p> <ul style="list-style-type: none"> • zmírňují vliv negativních emocí (na fyziologické (např. vliv hněvu či strachu na tepovou frekvenci) i na sociální úrovni (uvolnění napjaté atmosféry vtipem, po hádce nabídka smíření) 	<p>i malá změna má velký vliv</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozitivita podléhá zákonitosti tzv. bodu obratu, jehož podstatou je, že i drobná změna v přístupu může být příčinou významných důsledků 	<p>pozitivitu lze zvyšovat</p> <p>..inventurou svých základních pozitivních emocí (viz obr.4) a jejich kultivací</p>

Zdroj: Slezáčková, 2012, s.40, upraveno

Fredrickson také upozorňuje na nutnost upřímné **pozitivity jdoucí od srdce**, nikoliv předstírané či obranné; poukázala na fakt, že z hlediska vlastní autenticity je důležité zažívat jak pozitivní, tak i negativní pocity. Prospívání člověka pak přináší jejich přiměřený poměr s převahou emocí pozitivních. I Křivohlavý (2013) vyvrací předpoklad, že člověk zažívající osobní blaho má v životě pouze pozitivní emoce a nikoliv negativní. Poukazuje na výzkum Bradburna (1969), jež ve své době naznačil na nezávislost pozitivních a negativních afektů. V pojetí Křivohlavého má jedinec vysokou míru osobního blaha tehdy, když prožívá vyšší než průměrnou míru pozitivních emocí a zároveň nižší než průměrnou míru negativních emocí. Slezáčková (2012) v této souvislosti zmiňuje tzv. „pozitivity ratio“, matematický model vycházející ze seriózního vědeckého bádání (Losada & Frederickson, 2005), jež zachycuje bod zlomu, kdy jedinec či celá společnost začíná optimálně prospívat. Poměr 3: 1 ve prospěch pozitivních emocí je považován za stěžejní. Losada tento poměr původně studoval ve vztahu k pracovním týmům, Fredrickson pak tuto formuli ověřila ve vztahu k jednotlivcům. Poměr 3:1 ve svých pracích také zdůrazňuje Seligman – např. jednu negativní myšlenku je třeba vyvážit třemi pozitivními.

Souvisejícím tématem s problematikou pozitivní afektivity je téma **optimismu**, které v sobě zahrnuje emoční prožívání a také kognitivní zhodnocení skutečnosti. Psychologické výzkumy začaly upozorňovat na zkreslené náhledy na sebe i na vyhodnocování skutečností. Např. Taylorová & Brown (in Blatný et al., 2005) položily provokativní otázku, zda je možné být šťastný, a přitom si zachovat realistický pohled na sebe. Upozornily na tři možné typy iluzí, které se běžně vyskytují u zdravé populace:

- Mírné sebenadhodnocování

- Nadhodnocování možnosti kontroly nad událostmi
- Nerealistický optimismus ve vztahu k budoucnosti

Koncept iluzí vyvolal odezvu v podobě dalších výzkumů. Nerealistický náhled na sebe i události koreloval s negativními rysy osobnosti (Colvin & Block, 1994 in Blatný et al., 2005). Zároveň bylo prokázáno, že sebehodnocení osciluje na škále, jejíž dva póly se neslučují s psychickým zdravím (např. výrazné sebenadhodnocení u narcistních poruch, výrazné sebedopodhodnocení u depresivních lidí).

Carver & Scheier (2002 in Slezáčková, 2012, Blatný et al., 2005) ve svém zkoumání prokázali, že optimisté ve stresu prožívají méně úzkosti a deprese, věří si, že situaci zvládnou a jen tak se nevzdávají při kontaktu s překážkou či stresorem. Optimismus také přímo ovlivňuje zdraví (Diener & Biswas-Diener 2008), takto ladění lidé více o sebe pečují a zároveň jsou aktivní při zvyšování kvality svého života. U nás se souvislostí optimismu, zdraví a osobností zabývala např. Dosedlová (2005).

Autoři hledají odpověď, zda se u optimismu jedná o vrozenou dispozici nebo styl jednání, který lze tzv. pěstovat. Carver a Scheier (2002) razí pojem „**dispoziční optimismus**.“ Tuto charakteristiku vnímají jako relativně stálou dispozici jedince, jenž je vrozená a geneticky podmíněná. Výzkumu dispozičního optimismu ve vztahu k situační úzkosti a dispoziční úzkostnosti se u nás věnuje právě Dosedlová (Dosedlová 2012). *„Na jakoukoliv výzvu reagují optimisté důvěrou v dosažení žádoucích výsledků a setrváním v akci, i když postup je zdoluhavý a obtížný. Pesimisté jsou naopak plni pochybností a váhají.“* (Dosedlová, 2012, s.65) Blatný poukazuje na vysokou korelaci mezi dispozičním optimismem a zvládáním traumatu (Tedeschi & Calhoun 1995; Tennen & Affleck, 1999 in Blatný, 2012). Dispoziční optimisté vyhodnocují tuto událost více pozitivní strategií – „vše zlé pro něco dobré“, což jim výrazně pomáhá vyrovnávat se s dopady zážitku.

Oproti tomu se objevují náhledy na optimismus jako na „**explanační styl**“ (Peterson & Steen, 2002 in Slezáčková, 2012). V jejich pojetí je optimismus způsob vysvětlování si událostí života; rozlišují právě optimistický a pesimistický interpretační styl. Optimisté berou příčiny svého konkrétního selhání jako dočasné a příčiny úspěchu jako trvalé. Oproti tomu pesimisté jsou zahlceni nezměnitelností negativních zážitků a zážitky pozitivní vnímají spíše jako dílo náhody (povedlo se mi, ale stalo se to náhodou, nemám na tom zásluhu). Seligman (2003) rozvinul více tento předmět zkoumání a dospěl ke koncepci **naučeného optimismu** (orig. Angl. „learned optimism“), kdy považuje tento explanační styl za změnitelný na základě intervencí racionálně-emoční terapie (Ellis, 2002). Ta má svá úskalí, hlavně z hlediska vlastní autenticity, je však vhodný v situacích, kdy „propadáme“ negativním přesvědčením o sobě, které zpochybňují další naše kroky. *„Naučený optimismus...je účinnou strategií pro efektivní překonání nepřízně a nepohody, kdy můžeme „přehodit výhybku“ svého stereotypního, negativistického způsobu myšlení, jenž by nás jinak po kolejích hněvu, sebelítosti či úzkosti zavedl na slepou trať bezmocnosti, snížené sebedůvěry a pasivity.“* (Sedláčková 2012, s.72)

K souvislosti optimismu a osobní pohody lze říci, že tento kognitivní styl bývá podpůrným faktorem k lepší míře osobní pohody. Výzkumy prokázaly, že optimisté se věnují více péči o sebe – více cvičí, jedí zdravou stravu (Robbins, Spence & Clarck, 1991 in Blatný et al., 2005); zároveň se často hovoří o optimismu ve vztahu ke copingu. Optimisté se více

zaměřují na proaktivní strategie, jsou méně fatalističtí a snaží se hledat na situaci pozitiva. Rychleji akceptují situace, které nelze ovlivnit a náročné situace vyhodnocují s benefitem svého osobního růstu (něco se na této situaci naučím).

2. Jev flourish a jeho současné pojetí

V předchozích kapitolách jsme se věnovali hlavním tématům spojeným se zážitkem osobní pohody. Jak již bylo mnohokrát řečeno, pojem „flourish“ (angl.) (Csikszentmihalyi, & Seligman, 2000; Keyes, 2000; Diener et al., 2010; Huppert & So, 2013) je společným jmenovatelem mnoha koncepcí w-b. V českém jazyce se používá pojem „vzkvétání“, který však považujeme za příliš metaforický; v celé práci tedy používáme pojem v originálním znění, abychom předešli možné dezinterpretaci či nejasnému pochopení.

Pojem flourish můžeme charakterizovat jako celkové úspěšné prožívání osobnosti, stav pozitivního mentálního zdraví člověka, který netrpí duševními poruchami, je převážně pozitivně emočně naladěný, má úspěchy v osobní i sociální sféře. *„Lidé, kteří vzkvétají se nejen cítí dobře, ale také konají dobro; zažívají průběžně pozitivní emoce, vynikají v každodenních životech a konstruktivně přispívají světu kolem nich.“* (Keyes, 2007 in Catalano & Fredrickson, 2011, s.938)

Slezáčková (2012) nabízí český ekvivalent **optimální prospívání**. Optimálně prospívat znamená žít s optimální šíří lidského fungování, zahrnuje laskavost, generativitu¹⁰ a pružnost. Křivohlavý (2013, str.87) nabízí pojem *„totální blaho, „dozrát“...vrchol stupně zrání osobnosti člověka.“* Flourishing také velmi úzce souvisí s definicí duševního zdraví, např. U.S. Department of Health and Human Services (1999) definuje duševní zdraví jako *„Stav kvalitního výkonu a mentálního fungování vedoucí k produktivním aktivitám, naplňujícím vztahům s lidmi a schopnosti adaptovat se na změnu a zvládání nepříznivých situací“*. Duševní zdraví bylo desítky let definováno především jako absence duševního onemocnění, obecně duševní zdraví však označuje úroveň psychologické pohody; subjektivní pocit jedince, že žije spokojeným, naplněným a kvalitním životem. Někteří autoři zdůrazňují spojitost flourishingu s pozitivní emocionalitou; lidé, kteří disponují vysokou mírou flourishingu zřejmě pozitivně reagují na běžné každodenní aktivity, komplikované momenty (Fredrickson, 2011)

Z našeho pohledu flourishing představuje kombinaci vysoké úrovně **emočního, psychologického a sociálního w-b**. Koncept flourishingu vzniknul ve snaze propojit eudaimonické i hédonické hledisko, stává se zastřešujícím konceptem pro duševní zdraví jedince. V následujících kapitolách se budeme věnovat současným nejznámějším pojetím flourishingu.

2.1 Dienerovo pojetí well-beingu a flourishingu

E. Diener je citován jako klíčová osobnost pojetí duševní pohody a flourishingu. Výzkumu

¹⁰ Generativita je snaha tvořit něco, co není egocentrické; tendence obohacovat druhé lidi, tvořit něco, co daného jedince přežije. Může se jednat o dobrovolnou snahu pomáhat druhým lidem, tvořivou práci např. v podobě politické či prosociální činnosti.

těchto témat se věnuje již od 80. let minulého století a ve svém pojetí zdůrazňuje jak kognitivní, tak i emocionální zhodnocení vlastního života. Jev vnímá ze tří možných hledisek (Diener, 1984); w-b jako ctnost o jehož dosažení bychom se měli v životě snažit, w-b jako subjektivně prožívaný stav (stav spokojenosti, jehož jedinec dosahuje uspokojováním svých cílů a přání) a w-b jako pozitivní prožívání situací (převaha pozitivního afektu nad negativním).

Diener (1985) shrnuje ve své době dosavadní poznatky v oblasti měření w-b a také se věnuje jeho struktuře. Reaguje na zmiňovanou studii Bradburna (1969) a reflektuje fakt, že pozitivní a negativní afekty nejsou na sobě závislé, neplatí tedy, že jeden přítomnost druhého potlačuje. Věnuje se intenzitě a frekvenci prožívání emocí a potvrzuje výraznou negativní korelaci mezi intenzitou pozitivního a intenzitou negativního afektu (Diener, Horwitz, & Emmons, 1985).

Diener tedy Bradburnovo pojetí w-b rozšiřuje na:

- Převahu pozitivních emocí (positive affect PA)
- Nižší poměr negativních emocí (negative affect NA)
- Kognitivní zhodnocení spokojenosti se životem (life satisfaction LS)
- Zhodnocení spokojenosti v důležitých oblastech života (flourishing – zdraví, vztahy, volný čas, se sebou sama, pracovní výkon)

Obr.4 Složky subjektivního w-b dle Diener



Zdroj: vlastní zpracování

Diener tedy dospívá k pojmu „**subjektivní pohoda**“, kritizuje nejednotnost v používání pojmu štěstí, které lze chápat buď jako aktuální příjemnou náladu, důvod k této náladě nebo také predispozici prožívat tuto emoci. Subjektivní pohoda svým charakterem nemusí zahrnovat jen pozitivní emoce, jedinec se subjektivně pohybuje mezi dvěma emočními póly od naprosté nespokojenosti spojené s negativním emočním laděním až po úplnou spokojenost spojenou s pozitivním emočním laděním. V různých oblastech života se jedinec pohybuje mezi těmito póly, tedy může být např. naprosto spokojený se svými vztahy, ale zcela nespokojený s prací. Koncept subjektivní pohody tedy obsahuje pozitivní i negativní emoční ladění.

Diener (2008, str. 12) ve svém pozdějším zkoumání dospěl k pojmu **duševní bohatství člověka** (psychological wealth) jako předpokladu štěstí a charakterizoval ho následujícími oblastmi lidského života:

1. Životní spokojenost a štěstí
2. Spiritualita a smysluplný život
3. Pozitivní postoj a kladné emoce
4. Láskyplné mezilidské vztahy
5. Zapojení se do aktivit a pracovních činností
6. Hodnoty a životní cíle, které vedou k jejich naplnění
7. Fyzické a mentální zdraví
8. Materiální dostatek pro uspokojení potřeb

Diener zdůrazňuje, že životní spokojenost a prožívané štěstí jsou základními kameny úspěšného a efektivního fungování jedince ve světě. V pozdějších letech svého zkoumání se také přiklání k definici sociálního rozměru w-b, tedy např. udržování a pěstování podpůrných vztahů, přispívání ke štěstí druhých lidí či zažívání jejich respektu.

Diener et al. vytvořil **Škálu rozkvětu (Flourishing scale)**, která je vytvořena k tomu, aby byla používána v kombinaci s existujícími, empiricky validovanými měřítky subjektivního w-b (např. The Satisfaction with Life Scale – Diener, Emmons, Larsen & Griffin 1985). Škála rozkvětu se skládá z osmi položek, které vyzývají respondenty ohodnotit jejich vnímání následujících aspektů jejich života:

- Význam a smysl
- Podporující vztahy
- Engagement/zájem
- Přínos pro druhé
- Zodpovědnosti a schopnosti
- Sebehodnota
- Optimismus
- Vnímání respektu od druhých lidí

(Psychological Flourishing Scale, Diener & Biswas-Diener, 2008 in Slezáčková, 2012, s. 35-36)

Diener realizoval výzkumy subjektivního w-b v celosvětovém měřítku, zabývá se rozdíly a národnostními specifiky v tomto tématu. Mapuje jak míru pozitivních a negativních emocí, tak i životní spokojenost v kontextu finančního příjmu. Dospěl k závěrům, že finanční a materiální situace je provázána s hodnocením životní spokojenosti; na druhé straně pozitivní emoce se v jeho výzkumech nejvíce spojovaly s psychosociálními faktory jako je schopnost spoléhat se na druhé a učení se novým věcem (Diener, 2009).¹¹ Rozdíly v prožitku w-b vidí Diener (1998) především v míře svobody a uplatňování lidských práv. Chudé státy dosahují neutrální úroveň pohody nebo lehce nižší z důvodu nízké míry

¹¹ Na Dienerovy výzkumy navazuje jeho syn Biswas Diener, který se zabývá nejenom výzkumem, ale i celkově praktickou aplikací poznatků pozitivní psychologie v koučinku. Slezáčková (2012, s.25) ho nazývá „Indiana Jones pozitivní psychologie“, jelikož získává výzkumná data od různých kultur či národů jako jsou např. domorodé kmeny v Africe, inuíští Eskymáci atd.

těchto dvou kvalit, nedodržováním lidských práv. V situaci, kdy míra osobní kontroly a možnost ovlivňování životních událostí roste, roste také w-b celých národů a politických systémů.

2.2 Keyesovo pojetí well-beingu a jevu flourish

Komplexní pohled na lidské štěstí a duševní zdraví vytvořil C. Keyes (2007); předložil pojetí, které vystoupilo z filosofických ideálů a definic, a posunulo se více k vědeckému zkoumání. Vychází z mnoha teoretických východisek, jmenujme krátce např. pojetí Allporta a definice zralé osobnosti (1961), Maslowa upozorňujícího na studium negativního chování a jeho teorii potřeb (1943), Jahodu a jejích 6 komponent duševního zdraví (1958) a v neposlední řadě Csikszentmihalyiho a jeho koncept flow (1990). Jeho přístup v mnohém navazuje na pojetí Dienera a Biswas-Dienera (2008).

Keyes rozšiřuje koncept psychologického w-b Ryffové o sociální a emoční well being:

Tab.3 Keyesovo pojetí emočního a sociálního w-b

Psychologický w-b (C.D.Ryff)	Emoční w-b	Sociální w-b
<p>Sebe přijetí (pozitivní postoj k sobě, přijetí všech stránek, srozumění s vlastní minulostí)</p> <p>Osobní rozvoj (otevřenost novým zkušenostem, realizace vlastního potenciálu, neustálý růst)</p> <p>Smysl života (smysluplnost současného i dřívějšího života, životní cíle)</p> <p>Zvládání prostředí (pocit kompetence, přehled o tom, co se děje kolem, efektivní využívání schopností, volba či vytvoření vhodného prostředí pro uspokojení vlastních potřeb a dosažení hodnot)</p> <p>Autonomie (nezávislost a sebeurčení, odolávání sociálním tlakům, nezávislost na posuzování druhých, zachování vlastních způsobů myšlení)</p>	<p>Pozitivní emoce – obvykle radostná, dobrá nálada, pocity klidu, vyrovnanosti, vitality</p> <p>Štěstí – pocit štěstí prožívaný v současnosti nebo v uplynulých letech života; obecně i v jednotlivých oblastech života</p> <p>Životní spokojenost – v současnosti, minulosti; obecně i v jednotlivých oblastech života</p>	<p>Sociální akceptace – kladný postoj k lidem, uznání a akceptace druhých</p> <p>Sociální aktualizace – zájem o společenské dění, víra v dobrou společnost i možný pozitivní rozvoj</p> <p>Sociální přínos – pocit vlastní hodnoty pro společnost, ocenění vlastních aktivit ze strany společnosti</p> <p>Sociální soudržnost – zájem a péče o dění ve společnosti</p> <p>Sociální integrace – součásti společnosti, pocit podpory, sounáležitosti, sdílení</p>

Zdroj: Slezáčková, 2012, upraveno

Míru optimálního prospívání jedince lze identifikovat tehdy, když dotyčný vysoce skóruje alespoň v jedné ze tří škál emocionální pohody (životní spokojenost, pozitivní emoce,

šťěstí), pozitivně skóruje alespoň v šesti škálách psychologické nebo sociální pohody (sebe přijetí, osobní rozvoj, smysl života, zvládnání prostředí, autonomie, pozitivní vztahy s lidmi, sociální akceptace, sociální aktualizace, sociální přínos, soudržnost, sociální integrace). Termínem **flourishing** vystihuje Keyes stav tzv. **pozitivního mentálního zdraví člověka**, který netrpí duševními poruchami, je spíše pozitivně emočně naladěný a má úspěchy jak v osobní, tak i sociální sféře. Má dostatek energie a vitality, pěstuje blízké vztahy, pracuje na svém rozvoji a svůj život prožívá jako smysluplný.

Obecně bychom mohli Keyesovo pojetí optimálního fungování vyjádřit následujícím způsobem:

Obr.4 Keyesovo pojetí mentálního zdraví

$$F = EWB + (PWB + SWB)$$

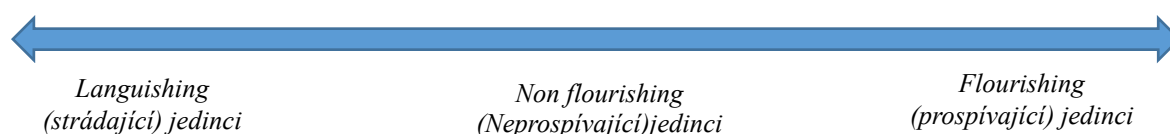
Zdroj: vlastní zpracování

Pozitivní mentální zdraví (PMZ), tedy flourishing (F) je tvořeno emočním w-b (EWB, pozitivní pocity) a pozitivním fungováním jedince složeného z psychologického (PWB) a sociálního (SWB) wellbeingu.

Definice flourishingu tedy velice úzce souvisí s konceptem pozitivního duševního zdraví („Positive Mental Health“) a „**Škálou pozitivního duševního zdraví**“ („Mental Health Continuum“), jež Keyes (2002) na základě svého zkoumání vytvořil. Keyes upozorňuje na vysokou pozornost, kterou jak badatelé, tak i široká veřejnost věnuje duševní patologii více než duševnímu zdraví, zároveň však konstatuje, že existuje i psychologická komunita, která se věnuje i těmto okrajovým tématům a zkoumá, co znamená být víc než v pořádku.¹²

Dle Keyse jedinec není buď duševně zdravý anebo nemocný, ale zaujímá určité místo na pomyslném kontinuu od strádajících jedinců („languishing“) přes neprospívající („nonflourishing“) až po prospívající jedince („flourishing“).

Obr.5 Keyesovo pojetí Škály duševního zdraví (Mental Health Continuum)



Zdroj: vlastní zpracování

Keyes se zaměřil na studium celé škály (od strádání po optimální prospívání); upozornil na fakt, že zaměření se na pozitivní jevy je významné jak pro jedince, tak i pro celou společnost. Kladné emoce také zlepšují fyzické zdraví, mají dobrý vliv na kardiovaskulární systém, krevní tlak, dlouhověkost. Lidé s vysokou mírou prospívání jsou více motivováni k

¹² Keyes tak reaguje např. na vyhlášku Národního institutu mentálního zdraví (NIMH, USA), která staví na argumentu, že snížení počtu duševních chorob a jejich prevence bude mít za následek kvalitnější mentální zdraví populace, tedy předpokládá, že absence duševní nemoci vypovídá o duševním zdraví. Dle Keyese péče o jedince s duševní chorobou nezvyšuje pravděpodobnost jevu flourish.

produktivitě, novým cílům v životě a jejich dosahování.

Dle Keyese je nutné z hlediska celé společnosti věnovat pozornost fenoménu flourish, a to především z důvodu prevalence a etiologie duševních chorob. Uvádí informace, že více než polovina dospělé populace během svého života zažívá vážné duševní onemocnění, depresivní epizodu, která narušuje kvalitní fungování jedince z hlediska naplňování sociálních rolí; snižuje produktivitu práce, zvyšuje absence na pracovišti apod. V Keyesově pojetí jedinec pozitivně funguje, když přijímá a akceptuje většinu svých osobnostních částí, má vřelé a důvěrné vztahy s lidmi kolem sebe, vnímá možnosti ke zdokonalování se a stávání se lepším; má jasný směr v životě, dokáže vytvářet vhodné prostředí k uspokojování vlastních potřeb a dokáže autonomně fungovat (psychologický w-b).

Keyes argumentuje, že kromě pozitivního psychologického fungování, jedinec řeší výzvy ze sociálního prostředí, ve kterém se pohybuje; navrhuje tedy pět sociálních kritérií sociálního w-b, ve kterých jedinci hodnotí vlastní fungování v životě. Dle Keyese jedinec prospívá v případě, kdy vnímá společnost jako smysluplnou a srozumitelnou, vidí v ní možnosti růstu, zažívá pocit, že někam patří; je akceptován sociální komunitou a zároveň participuje na sociálním dění. Do definice mentálního zdraví tedy zahrnuje i sociální aspekt, který také vnímá jako jeho indikátor. Mentální zdraví je kontinuum; jedinci s plným mentálním zdravím jsou „flourishing“ v životě a mají vysokou hladinu w-b. Jsou plni pozitivních emocí a dobře fungují psychologicky i sociálně. Dospělí, kteří nemají plnou míru mentálního zdraví (languishing) mají nízkou hladinu w-b, zažívají prázdnotu a stagnaci.

Flourishing v Keyesově pojetí můžeme vnímat jako zastřešující pojem pro eudaimonický i hédonický přístup k w-b; zahrnuje „**cítit se dobře**“ („feeling good“) a „**konat dobře**“ („doing good“). „Cítit se dobře“ souvisí s hédonickým přístupem a širokým spektrem emocí a zkušeností jako je např. spokojenost s minulostí, štěstí v přítomnosti a naděje spojená s budoucností. Tento stav zároveň zahrnuje vnitřní sílu a odolnost zvládat jak negativní emoce, tak i zkušenosti; zdravým, adaptivním způsobem. Naopak „fungovat dobře“ se pojí se znalostmi a dovednostmi zvládat výzvy a možnosti; efektivní fungování, prosociální chování, které přináší benefity širšímu sociálnímu prostředí (okolí), altruismus, využívání svých silných stránek ve prospěch druhých (s ohledem na druhé). Jak se vyjadřuje Dodge (2012), Keyes věří, že pozitivní duševní zdraví je tvořeno vysokou hladinou alespoň jednoho hédonického symptomu a většinou eudaimonických komponent.

Keyes akcentuje 4 základní složky flourishingu: (Keyes, 2002 in Kebza, Šolcová, 2015, str. 445)

1. Dobrota, laskavost (goodness)
2. Generativita – prospěšnost, užitečnost pro druhé
3. Osobní rozvoj
4. Psychická odolnost

Flourishing tedy chápe jako celoživotní fenomén, který by měl být kultivován a rozvíjen v průběhu celého života člověka.

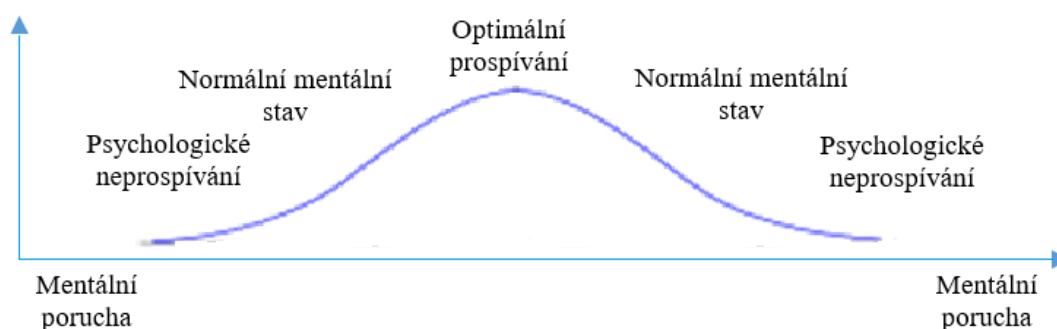
Keyesovo pojetí mělo přímý vliv na formulaci manifestu o rozkvétající, prospívající společnosti (Shah & Marks, 2004 in Dodge, 2012). Tento dokument odvážně poukazuje

na kvalitu demokratické společnosti, která by měla vytvářet svým občanům podmínky pro dobrý život a prospívání („flourishing“). Ti jsou zdraví („healthy“), schopní („capable“) a loajální („engaged“), tedy mají vysokou míru w-b. *„W-b je něco více než štěstí. Stejně tak jako být spokojený a šťastný, w-b znamená rozvoj sebe jako jednotlivce, být naplněný a přispívat společnosti.“* (Dodge, 2004, s. 225)

2.3 Huppert, So a jev flourish

Huppert a So (2012) navázali na Keysovo pojetí flourishingu a jeho souvislosti s pozitivním duševním zdravím; poprvé oficiálně použili pojem „flourish“. Rozpracovali jeho Škálu pozitivního duševního zdraví a rozšířili ji o přesvědčení, že flourish je opak symptomů vyskytujících se v kontextu mentálních nemocí. Využili již existující kritéria pro depresi a úzkost popsané v DSM IV a ICD 10 a vytvořili jejich opaky jako indikátory flourishingu. Jejich pojetí bychom mohli vyjádřit následujícím způsobem:

Obr.6 Kontinuum duševního zdraví v pojetí Huppert a So



Zdroj: Slezáčková, 2012, s.31

Vyústěním jejich práce je specifikace deseti znaků flourishingu, které např. Seligman (2011) považuje za základní kámen w-b teorie. Jedinec, aby optimálně prospíval, musí mít tři klíčové kvality v životě:

- Pozitivní emoce – jak moc se cítí jedinec šťasten
- Zaujetí a zájem – jak moc jedinec miluje věnovat se novým věcem
- Smysl a účel – jak moc jedinec cítí smysluplnost toho, co v životě dělá

A minimálně tři ze šesti vedlejších kritérií:

- Vitalita
- Sebeocení
- Psychická odolnost
- Pozitivní vztahy
- Optimismus

- Sebeurčení (self-determination)

Huppert a So zrealizovali měření míry flourishingu na vzorku vyšším než 2000 dospělých jedinců z různých zemí (např. Dánsko, Uk, Rusko).¹³

2.4 Seligmanovo pojetí well-beingu a jevu flourish

Na Keysovy studie navázal americký psycholog Martin Seligman, který se ve své výzkumné práci nejprve zabýval studiem depresí a naučené bezmocnosti¹⁴ (Seligman, 1990), poté definoval „**pozitivní zdraví člověka**“ (Seligman, 2008). Tento stav definuje jako něco více než jen absenci patologických jevů (př. mentální či fyzické poruchy). Rozlišuje zdraví:

- Biologické (hodnoty body mass indexu, krevního tlaku, teplota, rychlost pulzu, cholesterol apod.)
- Subjektivní (jedinec se cítí skvěle, energie, vitalita, nepřítomnost obtěžujících symptomů, víra v nezdolnost svého těla, naděje ohledně zdraví do budoucna)
- Funkční (nakolik je jedinec funkční – např. hodnoty laboratorních testů rozborů krve – př. cukrovka, plíce atd., osobní ekologii („personal ecology“ nebo „personal fit“ – práce, rodina, sociální život; behaviorální fungování)

Ve svých výzkumech Seligman pokračoval a dospěl ke konceptu „**opravdového štěstí**“ („authentic happiness“) a dobrého životního pocitu (Seligman, 2002). Štěstí v Seligmanově pojetí je dlouhodobá, trvalejší kvalita, která není prchavého charakteru. Ve svém výzkumu Seligman spolu s Dienerem (Seligman & Diener, 2002) definují základní charakteristiky opravdu šťastných lidí. Ke svým výsledkům dospěli porovnáváním vzorku těchto opravdu šťastných lidí (horních 10 %) s lidmi, kteří jsou průměrně či podprůměrně v životě šťastní. Na následné charakteristiky navazuje pozdější Seligmanova práce na rozvoji jevu flourish.

Dle jejich výzkumu velmi šťastní lidé:

- Nevykazují známky osobnostní psychopatologie (dle MMPI)
- Jsou extravertně ladění s nízkou mírou neuroticismu
- Mají vysoce rozvinuté sociální vztahy (romantické vztahy, přátelství, rodina apod.)
- Tráví minimum času o samotě a většinu času sociálními aktivitami
- Nikdy neuvažovali o sebevraždě

¹³ ČR nebyla do výzkumu zařazena. Nejvyšší skóre z evropských zemí získalo právě Dánsko, Švýcarsko a Finsko, nejnižší Bulharsko, Portugalsko a Rusko.

¹⁴ Jedná se o neadekvátní zobecnění vlastní negativní zkušenosti, člověk má pocit, že nemá kontrolu nad událostmi ve svém životě, propadá bezmoci.

- Byli schopni vzpomenout si na mnohem větší množství pozitivních událostí než negativních
- Vykazovali vysokou míru pozitivních emocí (nikoliv extázi či přehnané nadšení) a mnohem menší míru negativních emocí
- Vykazovali vyšší míru ochoty, otevřenosti nové zkušenosti

Ve svém konceptu opravdového štěstí rozlišuje Seligman (2002) nejprve tři základní kvality a to:

1. Příjemný a pohodlný život („pleasant life“)
2. Angažovaný život („engaged life“); ponoření do práce, koníčků, vztahů
3. Smysluplný život („meaningful life“); používání svých silných stránek a předností nejen pro sebe, ale i pro společnost (Seligman, 2002)

Když prožíváme pozitivní emoce, vnímáme náš život jako **příjemný a pohodlný**. Příjemný život v současném okamžiku může být uvědomování si příjemných tělesných zážitků a jejich vědomé zažívání, zároveň rozvoj všímavosti „mindfulness“. Tyto prožitky jsou však nestálé a vrtkavé; snaha o zvýšení jejich intenzity nebo frekvence nepřináší efekt dosažení dlouhodobého štěstí. Pozitivní emoce jsou diferencované ve vztahu k minulosti, současnosti i budoucnosti. Pojem štěstí v Seligmanově pojetí je zastřešující pojem pro všechny pozitivní emoce. Všechny pozitivní emoce jsou naučitelné, především naděje a optimismus a jsou výrazným „tlumičem“ proti depresi (Seligman, 1991, 2002 in Diener & Seligman, 2002).

Druhý typ štěstí v životě člověka dle Seligmana plyne z **angažování se do činností a aktivit**. Oproti předchozímu hédonickému pojetí může být dosažení vytoužených cílů spojeno s diskomfortem či bolestí; hlavní hodnotou není potěšení, ale uspokojení. Patří sem například ponoření se do práce, koníčků nebo jiných aktivit, které nám přináší smysl. *„Angažovanost je rozdílný, téměř opačný stav od pozitivních emocí; jestliže se zeptáte lidí, kteří jsou právě ve flow o čem přemýšlí a co cítí, obvykle vám řeknou „nic“ Ve flow se spojujeme s objektem.“* (Seligman 2011, s.11). Kvalitou angažovaného života jsou také blízké mezilidské vztahy.

Třetí typ štěstí blízce koresponduje s nalezeným smyslem, jež poté vytváří kvalitu **smysluplného života**. *„Lidské bytosti, nevyhnutelně, chtějí smysl a záměr v životě.“* (Seligman, 2011, s.12) Tento smysl zažíváme v situacích, kdy identifikujeme své silné stránky a používáme je v situacích, které nevedou pouze k našemu individuálnímu uspokojení, ale k uspokojení potřeb druhých lidí, potažmo celé společnosti (náboženství, politická strana apod.) Smysluplným životem dosahujeme rozvoje ctností, vztahuje se k dosažení něčeho vyššího, než jsou jen naše objektivní cíle či touhy.

Seligman nepreferuje žádný z typů života, spíše upozorňuje na potřebu vyvážení všech tří složek. Tento koncept koresponduje s hédonickými koncepty štěstí.

V roce 2011 autor rozšířil tento svůj koncept; odklonil se od studia štěstí a zaměřil se na studium duševní pohody a optimálního prospívání (koncept flourish). Flourish definoval jako *„žít v optimálním rozsahu lidského fungování...Myslel jsem si, že hlavním tématem pozitivní psychologie je štěstí. Nyní si myslím, že hlavním tématem pozitivní psychologie*

je *w-b* a že zlatým standardem pro měření *w-b* je *flourishing* a že cílem pozitivní psychologie je zvyšovat *flourishing*.“ (Seligman, 2011, s. 13) Seligman si uvědomil, že ačkoliv přes všechny snahy, pojem štěstí vždy bude spojen s pozitivním prožíváním a ztrácí tak svoji hloubku. Další z vlastních námitek Seligmana na koncepci štěstí bylo, že hodnocení životní spokojenosti velmi závisí na aktuálním subjektivním prožívání, ve výzkumech tak docházelo ke zkreslení, kdy nižší životní spokojenost mohli vykazovat i lidé, kteří byli ve svém životě hluboce angažováni, neměli však tak vysokou míru subjektivních pozitivních prožitků. V neposlední řadě Seligman postrádal ve svém předchozím pojetí dosažení úspěšného výkonu v životě a také optimálně fungující mezilidské vztahy.

Tab. 5 Rozdíly mezi Seligmanovou teorií opravdového štěstí a rozšířenou teorií duševní pohody

	Teorie opravdového štěstí	Teorie duševní pohody
Téma	Štěstí	Osobní pohoda
Měření	Životní spokojenost	Pozitivní emoce, zaujetí, smysluplnost, pozitivní vztahy a úspěšný výkon
Cíl	Zvýšit spokojenost se životem	Zvýšit míru „flourishing“ skrze zvýšení míry pozitivního prožívání, angažovaného zaujetí, smysluplnosti, pozitivních mezilidských vztahů a úspěšného výkonu

Zdroj: Seligman, 2011, s. 12

Seligman tedy rozkvět lidství považuje za základní cíl a úkol pozitivní psychologie. Uvedené kategorie zastřešil do podoby pěti základních pilířů v podobě tzv. PERMA modelu (Seligman, 2011). Tento model považujeme za stěžejní pro náš výzkum.

PERMA model

Název modelu je akronymem, složeninou z počátečních písmen jednotlivých jeho částí:

- P** – Positive emotions (pozitivní emocionalita)
- E** – Engagement (angažované zaujetí, tzv. flow)
- R** – Relationships (kladné mezilidské vztahy)
- M** – Meaningfulness (smysl)
- A** – Accomplishment (úspěšný výkon)

1. Pozitivní emoce

Osobní pohodu navyšuje dle Seligmana zažívání pozitivních emocí jako je např. mír, vděčnost, spokojenost, radost, inspirace, naděje, zvědavost, láska. Emocím jako je např. naděje a optimismus se lze v životě naučit; vedou ke snížení deprese (Seligman 1990, 2002). Seligman (2011) také zdůrazňuje, že pozitivní emoce v jeho pojetí byly dříve cílem

zkoumání, v pozdějším pojetí, kdy opouští koncept „authentic happiness“, vnímá pozitivní emoce jako jeden z faktorů určujících kvalitu osobní pohody. Seligman také uvádí souvislost, že ke každé negativní myšlence by měl jedinec vždy vytvořit rovnováhu tím, že vytvoří tři pozitivní myšlenky.

2. Angažované zaujetí

Jedná se o psychický stav, kdy je jedinec plně ponořen do aktivit a činností, které dělá (koníčky, práce). Kebza a Šolcová Seligmanovo pojetí angažovaného zaujetí přirovnávají v českých podmínkách k pojetí Kobasové a jejího „hardiness“, přesněji „commitment“ (Kobasová in Kebza & Šolcová, 2015). Seligman se inspiroval v konceptu „flow“ (Csikszentmihalyi, 1996). Dle Csikszentmihalyiho šťastný a naplňující život je takový, kdy člověk zažívá častou frekvenci i vysokou míru angažovaného zaujetí do činností charakterizovaný jasnými cíli, jež si jedinec stanovil a je k nim vnitřně motivován (intrinsic). Daný jedinec disponuje potřebnými dovednostmi, zároveň prochází výzvou k jejich kultivaci. Jedinec má bezprostřední zpětnou vazbu při ponoření se do činnosti, zároveň plnou kontrolu nad aktivitou. Pozitivní emoce se dostavují až v retrospektivním hodnocení. Seligman (2011) věří, že koncentrovaná pozornost, kterou vyžaduje flow, využívá všechny kognitivní a emoční zdroje jedince. Zároveň hovoří o nutnosti využít své talenty a silné stránky k tomu, aby se jedinec do stavu flow ponořil *„Nejsou žádné zkratky k flow. Právě naopak, musíte rozvinout své nejsilnější stránky a talenty, abyste se seznámili se světem ve flow...“* (Seligman, 2011, s.12)

Angažovanost, vedle faktoru pozitivních emocí, je měřena zcela subjektivním hodnocením pocitem jedince, a to v retrospektivním hodnocení (potěšení, pohodlí, extáze).

První dva faktory pozitivní emoce (P) a míra angažovanosti (E) jsou nezávislé na ostatních elementech PERMA modelu (R, M, A); Seligman uvádí příklad, že činnostem uvádějících nás do stavu pohroužení se věnujeme, i když v nich nedosahujeme konkrétních cílů či dokonce i když nám nepřinášejí hluboký životní smysl.

3. Pozitivní vztahy

Seligman (2011) si klade otázku, zda lidé budují pozitivní vztahy (rodina, přátelé, kolegové, sousedé) pro ně samotné, nebo proto, že přinášejí zpětně příjemné pocity, smysl v životě. Na tuto otázku nelze jednoznačně odpovědět; autor uvádí fakt, že kvalitní dobré vztahy vždy přinášejí benefity v podobě příjemných pocitů (např. potřeba být milován, zažívat blízkost, být vlídný), nebo prožitku smyslu. Tyto potřeby jsou dány evolučně na neuronové bázi, nelze je oddělit od následujících dvou faktorů (smysl a úspěšný výkon). Seligman se zabývá biologickým podkladem pro potřebu mezilidských interakcí, hovoří o vlivu tohoto faktoru na růst mozkové kapacity od dob „hominidních předků.“ *„Masivní prefrontální kortex, který máme, nepřetržitě používá biliony propojení k simulaci sociálních možností a poté k výběru optimálního směru akce...Velký mozek je simulační přístroj na vztahy...“* (Seligman, 2011, s.22)

4. Smysl

Jedná se o zážitek něčeho, co nás přesahuje, v co věříme (náboženství, víra, spiritualita jako základní dimenze), smysluplnost života a práce. Dle Seligmána (2011) kategorie smyslu zahrnuje subjektivní složku, a proto by mohla být zařazena pod kategorii

pozitivních emocí. Kategorii smyslu však charakterizuje jako něco více; musí splňovat základní 3 kritéria:

- Přispívat k w-b
- Bývá pro svoji podstatu často „pronásledovaná“
- Měří se a definuje nezávisle na pozitivních pocitech, angažovanosti, vztazích i dosahování cílů

Tato dimenze zahrnuje i silné stránky jedince (charakteristické aktivity, ve kterých je daný jedinec „dobrý“), jeho talenty a jak je daný jedinec využívá v kontextu víry v něco vyššího než je on sám.

5. Úspěšný výkon

Úspěšný výkon se pojí k potřebě uplatňovat vlastní dovednosti; jedná se o dosahování cílů, úspěchu. V některých oblastech se může jednat o dosažení standardů či ocenění (např. ve sportu medaile, ve vzdělání titulu); v osobní rovině o dosahování vysněných cílů, osobních met. Seligman navazuje na pojetí Senia Maymin¹⁵ a jejího předpokladu, že lidé ve svém životě potřebují úspěch, dosahování, výhru. Dospěl k názoru, že předchozí faktory lidem nestačí k dosažení optimální úrovně vlastního fungování. *„Úspěch a výkon bývá často sledovaný..., i když nepřináší pozitivní emoce, smysl, ani nic ve vztahu k pozitivním vztahům.“* (Seligman, 2011, s.18). Lidé, kteří žijí v modu dosahování, jsou často absorbováni svojí prací či koníčky, zažívají potěšení a pozitivní pocity, když dosáhnou výhry, někdy i v kontextu něčeho vyššího (cítí se povolání k dosahování určitých cílů v životě). Při specifikování této komponenty PERMA modelu též Seligman zdůrazňuje, že jeho snahou je popsat, jak lidé fungují, nikoliv předepsat, jak by měli fungovat. V této dimenzi navazuje na výzkumy White (1959), jež dospěl ve své výzkumné práci ke zjištění, že lidé (a také pokusy s krysami) potřebují ve svém životě zažívat kontrolu nad prostředím. *„Dosažení by nemělo být spojováno s výhrou, zahrnuje motivaci k vlastnímu mistrovství a kvalifikaci“* (Diener & Seligman 2012, s.335). Ve sportovní oblasti se může jednat např. o zlatou medaili na olympiádě, v jiné oblasti udělení Nobelovy ceny, v rámci organizace dosažení funkce CEO. Jedná se tedy o dosažení vytouženého stavu či pokroku v návaznosti na předem stanovené cíle.

V předchozích řádcích jsme se věnovali základním charakteristikám modelu Perma v Seligmanově pojetí, které budeme hlouběji zkoumat v kapitole 3.6 v kontextu manažerské role. Obecně můžeme konstatovat, že jednotlivé složky tohoto modelu dle Seligmana tvoří celkovou úroveň flourishingu. Nelze říci, že by jedna z oblastí charakterizovala či vystihovala celkovou úroveň optimálního prospívání; v Seligmanově pojetí se jedná o vyvážené působení jednotlivých komponent.¹⁶

¹⁵ Americká exekutivní koučka pracující na východiscích pozitivní psychologie.

¹⁶ Seligmanovo pojetí flourishingu se dnes hojně využívá v pedagogické praxi od základního stupně vzdělání po vysokoškolské. Napomáhá nejen zlepšovat duševní zdraví žáků i učitelů (prokázané snížení míry deprese, prožitku beznaděje a úzkosti), ale i přispívá ke zlepšení kázně či celkového zdravotního stavu. Učitelé a žáci pracují se zaměřením na vlastní osobní charakterové stránky („human strengths“), zvyšuje se celková míra pozitivních emocí, nezdolnost i pocit smysluplnosti školních a vzdělávacích aktivit. Seligmanovo pojetí flourishingu v rámci firemní praxe rozvíjí např. jeho kolegyně Peggy Kern, která

Pojem flourish je společným jmenovatelem nejen mnoha koncepcí w-b; považujeme ho za zastřešující pojem pro zdravě fungující, zralou osobnost; ve své podstatě vystihuje moment otevření potencialit jednotlivce a jejich naplnění v běžném životě, transparentní kvalitu, která přináší dobrý životní pocit jak danému jedinci, tak i lidem v jeho okolí. Flourish vnímáme jako cestu ke zralé i zdravé osobnosti (pomáhá budovat jednotlivé oblasti, kvality života, které podporují mentální zdraví i získávání životních zkušeností nezbytných pro zralost jedince). Jde o celkové úspěšné subjektivní prožívání osobnosti, stav pozitivního mentálního zdraví člověka, jež je převážně pozitivně emočně naladěný, má úspěchy v osobní i sociální sféře. V kontextu předchozích definic vnímáme tuto kvalitu jako směsici eudaimonických i hédonických kvalit. Slezáčková uvádí, že „*optimálně prosperující lidé se cítí lépe po duševní i tělesné stránce, mají jasnou představu o účelu svého života, udržují vřelé sociální vztahy a daří se jim i v pracovní oblasti. Nejenže se jim tedy osobně daří velmi dobře, ale navíc hodnotným způsobem přispívají k obecnému dobru.*“ (Slezáčková, 2012, s.36) Optimálně prosperovat znamená žít s optimální šíří lidského fungování, zahrnuje laskavost, generativitu a pružnost. Z našeho pohledu lze obecně říci, že flourish představuje kombinaci vysoké úrovně **emočního, psychologického a sociálního w-b.**

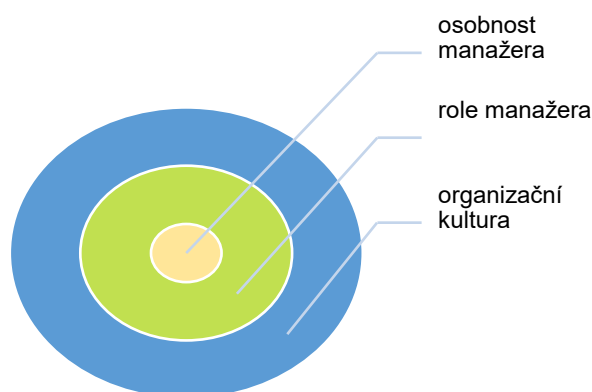
3 Manažer v kontextu jevu flourish

V následujících kapitolách bychom chtěli nastínit témata související s výkonem manažerské role v nadnárodní společnosti; zároveň přiblížit nároky a míru zátěže spojené s touto profesí. Rozvoj jevu flourish vnímáme jako výzvu, jak v tomto náročném prostředí udržet a rozvíjet vlastní individualitu v souladu s okolními vztahy; také však jako jednu z možných psychohygienických strategií zvládnání a redukce vysoké míry zátěže. Osobní flourishing manažera je úzce provázán s flourishingem jeho podřízených, kolegů, prostředím, ve kterém se pohybuje. Závisí na sebeřídících aktivitách daného manažera, nakolik ovlivňuje svůj životní příběh a směřuje ho v souladu s vlastními hodnotami a preferencemi.

Manažera vnímáme jako jedince se svojí specifickou osobní historií a osobnostním vývojem, který vstupuje do konkrétního kulturního kontextu daného podniku, tedy do kontextu určité organizační kultury. V tomto kontextu přijímá specifickou roli vyžadující určitý typ chování a jednání. Manažerskou roli v našem pojetí charakterizuje schopnost udržet vlastní jedinečnost a autenticitu v kombinaci s flexibilní schopností plnit očekávání role, a to v daném kulturním rámci. Tento integrující proces tak můžeme definovat jako vyvažování, harmonizace tří základních prvků – **osobnosti daného jedince, očekávání role a organizační kultury.**

v současnosti působí v Austrálii (University of Melbourne) a věnuje se longitudinálním studiím, obecně flourishingu ve fyzickém, psychickém i sociálním kontextu. Více informací na <http://www.peggykern.org/>

Obr.7 Komplexní pohled na manažera a jev flourishing



Zdroj: vlastní zpracování

Každý jedinec bez ohledu na svoji profesi disponuje svojí specifickou osobností, individualitou a také konceptem sebepojetí vytvořeným v procesu socializace. V ideálním případě se řídí vlastním hodnotovým systémem, tím, co je pro něj v životě skutečně důležité. Míra jeho zralosti ovlivňuje fakt, zda pro sebe, své kolegy, nadřízené i podřízené vytváří optimální podmínky pro výkon práce a celkový rozvoj nebo naopak podporuje „toxicitu“, která je v přímém rozporu s rozvojem jevu flourish.

Jak již bylo řečeno, míru naší duševní pohody ovlivňuje převaha zažívání pozitivních či negativních emocí; v závislosti na tomto poměru tak manažeři a jejich týmy mohou prospívat či chřádnout (dle Keyes, 2002). V následujících kapitolách se zaměřujeme především na podpůrné jevy flourish, nezbytně se i do jisté míry věnujeme vlivům, které buď narušují nebo znemožňují rozvoj tohoto jevu. Flourishing vnímáme jako mnohvrstevnaté téma, které vychází z osobnosti daného jedince, je úzce provázáno s rolí a také bývá výrazně formováno organizační kulturou (v našem případě nadnárodní společnosti). V následujících kapitolách nastiňujeme hlubší souvislosti.

3.1 Osobnost v kontextu výkonu funkce manažera

Osobnost manažera považujeme za významnou kvalitu, která ovlivňuje vztah jednotlivce k práci, druhým lidem, pracovnímu prostředí i sama k sobě. Mnoho autorů dospívá k definicím konkrétních vlastností osobnosti, jež jsou pro výkon manažerské role stěžejní. Je zřejmé, že snahy definovat tento ideální stav zachycují kvality, které tvoří zralost manažera, tedy optimální kvality, komplementární k výkonu dané role. Jedná se o ideál, jehož přesná podoba se modifikuje v kontextu s konkrétní organizační kulturou. Některá společnost klade důraz na rychlost a schopnost adaptace na změny, svůj výběr tedy směřuje k jedincům, pro které je tato kvalita přirozená. Jiná společnost naopak preferuje přátelské, vřelé vztahy; ve svém výběru tedy bude apelovat na osobnosti, jejichž rysy se s tímto obrazem shodují. Fakt, že je jedinec úspěšný ve své roli v jednom typu společnosti, mu nezaručuje úspěch ve společnosti druhé.

Obecně a laicky práce manažera vyvolává představy velké zatíženosti, spěchu, malé časové dotace, tlaku na výkon. Role manažera je také opředená jakousi zvláštní kvalitou nadřazenosti, moci, někoho, kdo nedělá chyby a kdo nesmí selhat. Evokuje mnoho různých očekávání, a představ, které mohou vytvářet tlak ke konformismu a odpojení se od vlastní jedinečnosti. Uvědomujeme si, že v procesu identifikace s rolí je zapotřebí jistého kompromisu; v případě silné organizační kultury však může docházet k velkému tlaku na sladění bez ohledu na individualitu a jedinečnost daného jedince.

Představy o osobnosti manažera mohou zahrnovat např. směsici potřebných schopností, dovedností a morálních vlastností pro úspěšný výkon role. Např. Mikuláščík (2007) ve svém zamyšlení zdůrazňuje, že manažer by měl umět zvládat *zátěž, „jednat ve shodě se svým svědomím, čestně, morálně, být dobrým příkladem, být kompetentní pracovně i lidsky, osobnostně, být pozitivní, motivující, mít silnou vůli, sebekontrolu, být tolerantní.“* (Mikuláščík, 2007, s.124)

V literatuře také existují obecné definice, čím by měl kvalitní manažer disponovat bez ohledu na typ společnosti. Např. Owen (2008) uvádí pojem „**manažerský kvocient**“ (**MQ**), který napomáhá definovat důležité oblasti osobnosti vedoucí k úspěchu v manažerské roli. Jedná se o tři základní dimenze:

- inteligenční kvocient (IQ) – zahrnující analytickou schopnost, řešení problémů, podnikatelský úsudek
- emoční kvocient (EQ) – zahrnující např. týmovou práci, adaptabilitu, charisma, interpersonální efektivitu
- politický kvocient (PQ) – schopnost porozumět politickým souvislostem (způsoby, jak získat moc a jak ji používat k uskutečňování věcí)

Manažerský kvocient tak tvoří součet těchto jednotlivých kvocientů: (Owen, 2008, s.14-21)

Obr.8 Manažerský kvocient dle Owena



Zdroj: vlastní zpracování

Mnoho autorů se také zabývá detekcí ideálních osobnostních rysů pro výkon role manažera, které můžeme souhrnně definovat jako osobní preference nebo tendence se zavázat ke specifickým způsobům chování (Azjen, 2005 in Guillén, 2013). Zájem o výzkum osobnostních rysů manažerů stoupá; v současné době se můžeme nejčastěji setkat se studii založenými na Big Five modelu osobnosti. Objevují se u lidí působících v manažerských rolích souvislosti se zvýšenou mírou extraverte, svědomitosti, otevřenosti vůči zkušenosti, zároveň nízké míry neuroticismu (Judge et al., 2002 in Guillén, 2013; Barrick & Mount, 1991). Jak již bylo řečeno, skutečně prokázanými

osobnostními prediktory životní spokojenosti a w-b je právě nízká míra neuroticismu a vysoká míra extravertze i svědomitosti. V poli psychologie práce a organizace se objevuje pojem **kompetence**, které můžeme definovat jako „*kritéria pro úspěšný výkon; něco, co lidé právě dělají*“ a může být pozorováno (Campbell et al., 1992, in Guillén, 2013, s.40) nebo také „*specifické vlastnosti a vzorce chování, které pracovník potřebuje prokázat, aby mohl způsobilé vykonávat příslušné pracovní úkoly*“ (Armstrong, 2007, s.134) či „*aktuální podobu připravenosti manažera pro výkon řídicí práce*“ (Bedrnová, Nový, 2011, s.424). Většina autorů, která se pokouší o definici kompetence, se shoduje na tom, že tato kvalita tvoří základ výkonu a projevuje se v chování. Představuje soubor určitých předpokladů, díky nimž může pracovník splnit svěřený úkol (Armstrong, 2002, Cimbáliková, 2009).

V kontextu role manažera operují Bedrnová & Nový (2011) s pojmem „**osobní kvalita**“, který dle jejich vyjádření zahrnuje soubor pracovních a osobnostních předpokladů pro výkon dané pozice. „*Osobní kvalita může vyjadřovat jednat to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení. Zpravidla však vyjadřuje také to, co dokáže dát navíc, čím je schopen přispět k vyšší kvalitě práce daného útvaru či organizace jako celku.*“ (Bedrnová & Nový 2007, s.274) Nejedná se pouze o schopnosti, dovednosti, ale také temperament, charakter a postoje; tedy celou strukturu osobnosti. Osobní kvalitu tvoří pracovní a osobní kompetence, sociální kompetence, pozitivní uvažování a proaktivní jednání; pracovní ochota a výkonová motivace, vyšší hladina aspirace a volního úsilí, schopnost sebekontroly, etické a estetické citění, tvořivost, tolerance, smysl pro humor a v neposlední řadě schopnost na sobě neustále pracovat. Všechny tyto kvality se podílejí na utváření sebehodnocení jedince vstupujícího do role manažera.

Je zřejmé, že na osobnost manažera budou vždy specifická očekávání, a to především v kontextu konkrétní organizační kultury. Z hlediska našeho tématu však prožívání duševní pohody a jevu flourish úzce souvisí s **individualitou** daného jedince. Co naplňuje jednoho, nemusí přinášet uspokojení druhému; ať disponuje vysokou mírou kompetencí nebo morálních vlastností. Každý z nás má jedinečnou výbavu vlastních motivů, přání, hodnot a postojů, které nás předurčují k tomu, jak a k čemu se budeme v životě s radostí vztahovat a čemu naopak vyhýbat. V předchozích kapitolách jsme se věnovali nejčastějším korelacím mezi osobnostními dispozicemi, rysy a prožitkem w-b; v následujících řádcích se budeme věnovat jedinečnosti každého z nás – osobnosti – z integrativního holistického hlediska; také definici sebepojetí, které vnímáme jako ústřední téma dané osobnosti k tématu jevu flourish. Definujeme si pojmy zdravá a zralá osobnost a nastíníme souvislosti s jedinci ve výkonu manažerských rolí.

3.2 Osobnost a sebepojetí jako formativní rámec jevu flourish

Manažer do své role vstupuje jako člověk, který má svoji jedinečnou osobnost; z psychologického hlediska hovoříme skutečně o jedinečnosti, nikoliv o výjimečnosti. Psychologické definice osobnosti se shodují ve vymezení některých obecných znaků

osobnosti, ke kterým patří:

Tab. 6 Obecné znaky osobnosti

Jedinečnost	Osobnost je to, co člověka (individuum) psychologicky odlišuje od ostatních.
Souhrnnost a jednota	Osobnost je souhrnem psychologických prvků, jakýchsi substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek).
Relativní stálost	Osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci.
Přizpůsobení a vývoj	Osobnost je nepřetržitým procesem, způsobem, jímž se vyrovnáváme se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí.

Zdroj: Bedrnová, Nový, 2012, s.78

V kontextu jevu flourish tedy můžeme konstatovat, že každý manažer disponuje svojí jedinečnou osobností; je si do jisté míry vědomý své identity, konkrétních autentických hodnot vycházejících právě z jeho osobnosti i vývoje. Tato jeho jedinečnost je stabilní, stálá charakteristika; lze tedy předvídat (a to především v dospělém věku) jeho chování v různých situacích, tedy v osobním i pracovním životě. Manažer je však také jedinec, který se v interakci s okolním prostředím neustále mění a vyvíjí.

Z hlediska tématu rozvoje jevu flourish si klademe otázku, co jedince předurčuje k prožívání radosti, naplnění v životě a jakým způsobem lze tento jev rozvíjet. Většina autorů zabývajících se problematikou osobnosti uvádí vliv dvou neměnných skutečností, jako jsou faktory:

1. Vnitřní, biologické
2. Vnější, sociální, společenské

Bedrnová, Nový (2007) uvádí třetí faktor, který definuje jako:

3. Sebeutvářecí aktivity jedince samotného

Ad 1) Vnitřní biologické faktory zahrnují dědičnou výbavu (získaná od rodičů, prarodičů – zakódovaný program vývoje), genovou výbavu (zahrnuje i změny v dědičné výbavě způsobené náhodnými změnami genových mutací), vrozenou výbavu (nitroděložní vývoj) a v neposlední řadě konstituční výbavu (účinky prostředí a utváření a vývoj organismu člověka po narození a v průběhu života).

Ad 2) Vnější sociální faktory zahrnují formování osobnosti v kontaktu s nejbližším i vzdálenějším sociálním okolím, blíže popsáno v následující tabulce:

Tab.7 Sociální faktory formující osobnost

SOCIÁLNÍ, SPOLEČENSKÉ FAKTORY	
Původní orientační rodina	Matka, otec, sourozenci, prarodiče, další osoby, začleněné do nejužší rodiny
Autority	Jsou to všechny osoby, ke kterým si jedinec postupně vytváří nějaký vztah, které pro něj představují určitou životní moudrost, sílu, vyspělost. Mohou jimi být jak rodiče, tak i např. učitelka na základní škole, strýc, odborná autorita v určitém oboru apod.
Malé sociální skupiny	Především vrstevníci (spolužáci, členové zájmových skupin, kamarádi ze sousedství apod.), dále členové pracovních skupin, rodina, kterou jedinec posléze sám zakládá a spoluvytváří apod.
Širší, vztažné, referenční skupiny	Např. studenti vysoké školy, ekonomové, úspěšní manažeři, Češi, obecně ty sociální skupiny, jejichž členem jedinec není, ale chce se jím postupně zpravidla stát
Celokulturní vlivy	Společenské, kulturní tradice, sociální normy, nejrozličnější kulturně podmíněná tabu, styl života dané kulturně vymezené komunity, které působí na vyvíjejícího se jedince přímo nebo prostřednictvím výše uvedených sociálních skupin a jednotlivců

Zdroj: Bedrnová, Nový, 2007, s.63, upraveno

Ad 3) Sebeutvářecí aktivity v pojetí Bedrnové, Nového (2007) představují především svobodnou vůli a rozhodování daného jedince o tom, jaké vlivy na sebe nechá působit a jakým se naopak bude během svého života vyhýbat. Patří sem i regulace a možnost působit na vlastní osobnost, psychiku i fyzický stav.

Z daného pojetí vyplývá, že jedinec není pouhým pasivním produktem působení přírody vydán napospas následně socializačnímu procesu. Během svého zrání tvoří a profiluje sebekorektivní mechanismy, které mu napomáhají směřovat svůj život k naplnění a rozvoji svých potencialit. Nelze opomíjet vliv přírody a vrozených dispozic, které nás v životě mohou směřovat k radosti a naplnění (např. míra extroverze či nízký neuroticismus) či naopak k utrpení. Jako velmi důležitý formační vliv však považujeme působení sociálního prostředí, ve kterém jedinec utváří svoji identitu, vnímání, prožívání (pozitivní vzory, optimismus či pesimismus). Ne každý z nás se rodí s ideální genovou a vrozenou výbavou, ne každý z nás vyrůstá v podnětném prostředí podporujícím optimismus a

angažovaný proaktivní způsob života. Z tohoto důvodu se nám sebeutvářecí aktivity jeví jako velmi důležitý motivační prvek posilování vlastního w-b. Nabízí manažerům působícím v exponovaném prostředí možnost vzít život do svých rukou, objevovat, co je v životě naplňuje, jaké jsou jejich potřeby, kam směřují; tedy celkově posilovat pocit osobní pohody; hédonickou i eudaimonickou složku flourishingu.

Bedrnová, Nový (2010) zdůrazňují náročnost role manažera, na kterého jsou očekávání příliš vysoká, a je těžké jich dostát. Od jedinců v této roli se čeká, že jsou moudřejší, schopnější řešit problémy, nést vysokou odpovědnost, a že budou umět překonávat vlivy osobního života, který ovlivňuje i život pracovní. Proces sebeřízení tak můžeme vnímat jako projev zralosti daného jedince, který vede k integritě hodnotového systému a vlastních aktivit. *„Vzít život do svých rukou a vlastními silami si s ním poradit je charakteristické pro dospělé, zralé subjekty, které pak mohou bez problémů ovlivňovat jiné.“* (Bedrnová, Nový 2007, s.301)

3.2 Osobnost a sebepojetí jako formativní rámec jevu flourish

Člověk vyrůstá v prostředí, které utváří jeho sebepojetí i sebehodnocení. *„Osobnost je pojem vyhrazený pouze pro lidské jedince, vyjadřuje specificky lidskou organizaci psychické činnosti, které člověk dosahuje asi ve věku dvou a půl let s nástupem vědomí já, tj. s vědomím své jedinečnosti a totožnosti, kdy se současně vyvíjí lidské sebejá zahrnující sebepojetí, s ním spojené sebehodnocení, fungující současně jako ego-vztažný motiv, jehož podstatou je zaměření na nám již známou obranu sebepojetí.“* (Nakonečný, 2005, s. 83)

Každý manažer je především člověk se svojí jedinečnou identitou, která je součástí jeho **sebpoejetí**. Nakonečný (2009) považuje dosahování potvrzení vlastního sebehodnocení a sebepoejetí za základní lidskou potřebu, která je cílem a zároveň zdrojem motivace mezilidského chování. Z našeho pohledu je sebepoejetí ústřední prvek, který předurčuje jak kvalitu, tak i obsah případného flourishingu (jinak bude zažívat jev flourish člověk s negativním sebekonceptem, jinak ten, kdo má o sobě pozitivní mínění).

Sebpoejetí můžeme obecně vnímat jako *„vidění nebo mentální reprezentace sebe.“* (Van der Werff, 1990, in Blatný, 2010, s.108) Je to tedy jakýsi bod, od kterého se odvíjí fungování člověka buď směrem k osobnímu prospívání – flourishingu - nebo naopak ke strádání či psychopatologii. Vědomí své jedinečnosti a individuality se vyvíjí v obraz sebe sama, který ne vždy odráží skutečnost, ale spíše představu o sobě. *„Jeho základem je vjem a představa vlastní osoby – vlastního těla a....vlastní osobnosti ve světě.“* (Balcar, 1991, S.155) Slouží jako základní jistota, *„osobní mapa světa...., kterou si každý člověk v průběhu svého života vytváří a podle ní se řídí svá očekávání a chování.“* (Říčan in Balcar, 1991, s.158) Tato mapa neobsahuje izolovaný obraz jedince o sobě, ale porovnávání sebe s druhými lidmi, vztažnými skupinami a s dosažitelnými či nedosažitelnými cíli v kontextu sociálního světa. Sebpoejetí také přináší orientaci a jednotící úlohu v interakci člověka s okolím (je základním vodítkem pro jednání), jelikož vykazuje vysokou tendenci odporu ke změně. Vyvíjí snahu o **sebekonzistenci**, tedy být si věrný sám sobě.

Sebepojetí se pojmově překrývá s pojmem já; které subjekt zažívá jako „*stále přítomné schéma vědomí, cítění a jednání*.“ (Říčan, 2007, s.171) V okamžiku uvědomění těchto projevů se jedinec stává pozorovatelem, tudíž objektem já; přisuzuje si určité vlastnosti, které má či by chtěl mít (reálné versus ideální ego sebepojetí). Toto vědomí však ne vždy bývá vědomě zformulováno, může se jednat o implicitní sebepojetí (Greenwald & Banajiová, 1995 in Blatný, 2010), existující v jedincově nevědomí. Sebepojetí se stává vědomým často v situacích řešení problematických situací či krizí, kdy může docházet buď k jeho potvrzení nebo transformaci k větší autenticitě.

Já představuje jakési jádro, tmelící složku osobnosti, které obsahuje otázky identity typu, kdo jsem, kam směřuji, kým chci a nechci být. Vstupní bránou jsou zde hodnoty jedince, které nám umožňují nahlédnout do hlubších obsahů identity, smysluplnosti vlastní existence. Hodnoty se vytvářejí a diferencují v průběhu socializace; vyjadřují tedy odraz dané kultury v interakci s konkrétním jedincem. „*Pod hodnotami rozumíme to, co se považuje jako dobré nebo špatné a pro co, podle přesvědčení příslušníků určité skupiny je třeba bojovat nebo usilovat*.“ (Rot, 1972 in Cakirpaloglu, 2009, s. 285) Hodnoty jsou řazeny do hierarchického systému, tj. „*pojetí různých materiálních, sociálních a duchovních statků, od nejvyšších až k nejnižším, od nezbytných až k postradatelným*.“ (Nakonečný, 1998, s.123) Hierarchický systém má dynamický charakter, jenž se pod vlivem konkrétních událostí v životě může poměrně dramaticky měnit. Sebepojetí a život v souladu s vlastním hodnotovým systémem úzce souvisí s mírou prožívané osobní pohody a jevu flourish. Pokud je jedinec v rozporu se sebou a tím, co mu dává smysl, jeho míra uspokojení klesá.

Balcar (1991) upozorňuje na **integrativní aspekt já**, které spojuje život jedince v souvislý časový útvar a umožňuje seberegulaci - „*jako kompasová střelka zaujímající jedinou, působícím silám nejprizpůsobenější polohu, dává jáské zpracování dostupných údajů v podobě volního činu*.“ (Balcar, 1991, s.159) Sebepojetí tedy vytváří tlak na seberegulaci směrem k aktivitám a působení v prostředí, které je s jedincem v souladu a je autentické.

Jak již bylo řečeno, z hlediska dosahování a udržování jevu flourish považujeme za důležité, jaký vztah má jedinec k sobě; co si o sobě myslí, jak se vnímá a hodnotí a kterým směrem zaměřuje svoje aktivity, co mu v životě přináší smysl a co ho naplňuje.

V literatuře nacházíme přístup k sebepojetí jako k *postoji k sobě* (Blatný, 2010; Výrost, Slaměník, 2008), ze kterého vycházíme. Z hlediska tohoto přístupu můžeme pro hlubší pochopení teoreticky rozlišit následující složky:

1. Kognitivní (obsah sebepojetí)
2. Afektivní (sebehodnocení)
3. Konativní (seberegulace)

Ad 1) **Kognitivním aspektem** sebepojetí můžeme nazvat **sebepoznání a sebehodnocení**; tedy všechny nashromážděné informace jedince o sobě, které se postupně kategorizují do informačních systémů ve vztahu k sobě. Schémata zároveň filtrují, které typy informací si jedinec pustí ke svému „já“ a které nikoliv; zkušenosti v rozporu se sebepojetím, jsou odmítnuty (Výrost & Slaměník, 2008). Jedná se o informace ze sebezpozorování, zpětné vazby či interakce s prostředím. Za důležité považujeme především reprezentací vlastního „já“ ve vztahu k pravdivosti, reálnému vnímání vlastní

autenticity a jedinečnosti nebo naopak zkreslení této představy, o kterou se jedinec ve svém osobním i profesním životě opírá. Adekvátní, **realistické sebepojetí (tzv. reálné, aktuální já)**, z našeho pohledu vytváří stabilní základnu pro úspěšné vstupování do rolí na jedné straně; na straně druhé představuje přímočarejší cestu k dosahování osobní pohody. Jedinec, který si je vědomý své jedinečnosti, limitů, i toho, co ho v životě naplňuje, disponuje vyšší mírou osobní pohody nebo ví, jakým směrem regulovat svoje chování, tak aby dosáhl vnitřního naplnění a volí k tomu efektivní strategie. Oproti tomu jedinec s tzv. „falešným já“ („false self“; Winnicot, 1965, Horney, 1950) bývá zahlcen neadekvátními a nerealistickými představami o sobě a cesta k dosažení osobní pohody bývá komplikovanější. „Falešné já“ bývá předmětem studia psychopatologie a pojí se často s různými projevy narušení mentálního zdraví jako jsou např. neurotické poruchy, poruchy osobnosti (př. Narcistická porucha) a afektivní poruchy (depresivní porucha).

Součástí adekvátního či falešného sebeobrazu bývají tzv. „možná já“ (possible selves), tedy představy jedince, kým vším se může či nechce stát (Markusová, Nuriusová 1986 in Blatný, 2010). Mezi možná já můžeme zahrnovat vnitřní koncept ideálního já (jaký by jedinec chtěl být), které se stává problematickým tehdy, když je velmi vzdáleno od reálného já. *„Ideální Já bývá internalizovaná představa rodičů nebo někoho, kdo byl vůči nám v podobném postavení, o tom, jací bychom měli být. Bývá to tyran, který nedopřeje oddechu a učí nenávisť k sobě. Jiné je ideální Já, které si sami před sebe stavíme jako cíl, jako naději.“* (Balcar, 1972 in Balcar, 1991, s.156) Kromě ideálního já můžeme hovořit o požadovaném já, které zhmotňuje představy o nárocích sociálního okolí, očekávání, normy společnosti. Mezi reálným já a jeho ostatními složkami se může vytvářet vnitřní napětí, jehož redukce je téměř nemožná; pokud je ideální obraz nebo tlak společnosti příliš vysoký, jedinec ho nikdy nedosáhne a jeho pocit satisfakce směrem k sobě i vnitřní pohody je tak významně narušen. Stejně tak nežádoucí já mohou narušovat vlastní sebeobraz, v případě, že převáží nad pozitivními. Příkladem může být tzv. „depresivní schéma já“ (Beck, 1967 in Blatný, 2010), které znemožňuje převahu pozitivního prožívání, jež je základem jevu flourish i ostatních konceptů osobní pohody.

Ad 2) **Afektivní aspekt** sebepojetí zahrnuje především pozitivní či negativní emocionální prožitky směrem k sobě. Jedná se o **sebeúctu, sebedůvěru, sebpřijetí** a podobné dimenze, jejichž míra a pozitivita-negativita mívá různou podobu. *„...zřídka kdy je ...lásky k sobě cítem v tomto hodnocení jediným; takový případ by svědčil spíše o poruše sebepojetí. Vedle ní se člověk učí sám sebe nenávidět; působí si – svým nárokům na sebe – zklamání, zlobí se na sebe, cítí vinu a odpor k sobě.“* (Balcar, 1991, s.156)

Sebehodnocení je důležité především z hlediska sebeochrany vlastního já; předvídání možných stresových situací, které mohou ohrožovat sebepojetí jedince (Freenwald, Pratkanis, 1984 in Blatný, 2010). *„Člověk touží po sebeúctě i po úctě druhých.“* (Nakonečný, 2009, s.118) V tomto kontextu také můžeme hovořit o dimenzích stability a lability.

Pozitivní či negativní vztah k sobě také plní organizační úlohu; spojuje podobné zkušenosti o sobě (Fast, 1985 in Blatný, 2010). V současnosti se hovoří o tzv. **globálním sebehodnocení**, které představuje celkový pocit ze sebe. Zahrnuje dvě základní složky – tzv. „kompetentnost“ (self-competence), tedy víru jedince ve vlastní schopnosti, platnost, efektivitu a tzv. „sebpřijetí“ (selfliking), tedy internalizovaný citový vztah k sobě (Tafarodi &

Swann 1995 in Blatný, 2010). Lidé, kteří se hodnotí méně pozitivně, mají méně strukturované a méně stabilní sebepojetí (Výrost, Slaměník, 2008). Vzdálenost mezi reálným a ideálním Já vytváří míru spokojenosti se sebou samým – tedy míru **sebeakceptace**. „Vytváří sílu *ega*, čím jsou tyto rozpory větší, tím je *ego* slabší a naopak.“ (Nakonečný, 1998, s.44)

Sebehodnocení se vytváří v interakci jedince s okolním světem, a to nejvíce s významnými druhými (Blatný, 2010). Velký význam tedy mají rodiče či jiné výchovné osoby; míra rodičovské opory až do rané adolescence významně koreluje se sebepojetím jedince (Harter, 1996; Rosenberg 1979 in Blatný, 2010). Sebepekjetí v dospělosti ovlivňují především kolegové, příslušníci referenčních skupin a důležité osoby z rodiny (partneři, rodiče), přátelé i vlastní děti (Harter, 1996). Sebehodnocení je ovlivněno jak tím, jak nás druzí skutečně hodnotí, ale také tím, jak si interpretujeme jejich chování a postoj k nám.

Dalším zdrojem sebehodnocení je také afektivita daného jedince (Campbell, 1990, Tarlow & Haaga, 1996), záleží tedy na pozitivitě či naopak negativitě, která předurčuje vytváření vlastního sebepojetí v interakci se sociálním prostředím. Z hlediska w-b potvrzuje Blatný (2010) vliv pozitivních emocí, které se více váží s extravertizací (Costa a McCrae 1980 in Blatný, 2010).

Ad 3) **Konativní aspekt** zahrnuje zaměření vlastního chování ve smyslu seberegulace, a to v závislosti na kognitivní i afektivní složce (co si o sobě jednotlivec myslí, jak to citově hodnotí); můžeme hovořit o **seberealizaci**. „*Já jako subjekt není v tomto případě jen bdělý pozorovatel sebe sama, ale také organizátor vlastní zkušenosti, který se hlásí k autorství a smysluplnosti vlastních aktivit.*“ (Výrost & Slaměník, 2008, s.99) Teoretickému vymezení konativního aspektu se věnuje např. Snyder (1974), Higgins (1987) a Bandura (1986, 1999 in Blatný, 2010). Všichni autoři se shodují, že každý jedinec disponuje vnitřními osobními standardy, dle kterých cílí své chování, tak, aby těchto standardů dosáhl. Hlouběji toto téma rozpracoval Carver & Scheier (1990) v podobě kontrolního modelu seberegulace. Jedinec průběžně zjišťuje, jak je na tom s dosažením optimální úrovně sebehodnocení vzhledem k osobnímu standardu; v případě, že dochází k nesouladu, jedinec vyvine úsilí k jeho dosažení.

V kontextu reálného a ideálního já Higgins (1987, Výrost & Slaměník, 2008) vytváří teorii diskrepance v sebepojetí, která popisuje jak seberegulační, tak i sebehodnotící procesy. Jedinec dle Higginse zažívá rozpor mezi třemi dimenzemi já (reálným, ideálním a požadovaným). Teorie vychází z hédonistické teorie slasti, kdy soulad mezi jednotlivými já vede ke spokojenosti a pozitivním pocitům; naopak diskrepance mezi nimi vede k frustraci a zklamání (v případě ideálního já) nebo i hanbu a stud (v případě požadovaného já).

Bandura vnímá proces seberegulace jako jednu ze základních lidských schopností (Bandura, 1986 in Janoušek, 1992). V kontextu regulace vlastního chování klade důraz především na proces sebezpozorování, který také předurčuje úspěšnost zaměření se na prospěšný směr, který přinese jedinci úspěch. Říčan (2009) uvádí pojem „působitelství“, který popisuje jedincovo působení z vlastní iniciativy jak na sebe, tak i na své okolí. Bandura zdůrazňuje důležitost procesu hodnocení, ve kterém vždy jedinec zvažuje možnosti dosažení žádoucího stavu. Jedinec vytváří vlastní vnitřní standardy, které souvisí s minulými zkušenostmi, srovnáváním se, sociálním kontextem atd. Svoji teorii

zastřešil pojmem self-efficacy, vědomí vlastní účinnosti, kterému se více věnujeme v kapitole 3.6.5.

Specifickým tématem v kontextu sebepojetí je pojem **identita**, tedy jednotný obraz o sobě bez ohledu na fyzické či psychické změny (jsem to stále já v jakékoliv situaci). Jde o podstatné, specifické vlastnosti, které daného člověka charakterizují; v případě, že se tyto vlastnosti změní, dotýčný přestává být sám sebou. „*Identita osobnosti je typický produkt socializace, neboť jsou v ní shrnuty kombinace všech dílčích vlivů či aspektů procesu socializace (systém návyků a rolí, hierarchie hodnot, identifikace se svým pohlavím a určitými skupinami a podobně – to vše jako produkt souhry sociálního učení a genetické výbavy jedince.*“ (Nakonečný, 2009, s.135)

Osobní identitu můžeme definovat jako vědomou představu jedince o sobě (vlastnosti, charakteristiky atd.), sociální identitu tvoří příslušnost k určité skupině lidí chovající a vystupující podobným způsobem, mající podobné hodnoty i způsob vyjadřování (např. manažeři). Sociální identita napomáhá k růstu pocitu vlastní hodnoty.

Osobní identita jsou „*ty aspekty či charakteristiky sebe sama, které tvoří základ sebehodnocení a sebeúcty osoby.*“ (Výrost & Slaměník, 2008, s.113). Tyto aspekty se utvářejí a formují v kontaktu se sociálním okolím; stávají se jedinečnou autentickou kvalitou daného jedince. Oproti autenticitě se objevuje pojem „fasáda“ jako cílené jednání a chování s motivem získat výhodu.

Každý jedinec prochází formováním identity, která může mít podobu krizí. Marcia (1966 in Výrost & Slaměník, 2008, s.116) uvádí, že je v tomto procesu důležité:

- Krize, kdy jedinec začíná pochybovat o cílech a hodnotách definovaných v kontaktu s rodiči
- Závazek („commitment“), kdy si jedinec profiluje a vybírá osobní cíle a hodnoty; pro ty se angažuje; vyznačují se stabilitou

Marcia (1966 in Výrost & Slaměník, 2008, s.116) zároveň uvádí čtyři možné stavy identity, ve kterém mohou jedinci být:

- Difúzní stav identity, kdy jedinec ještě nemá profilovaný svůj závazek, ani ho nezkoumá
- Předčasně uzavřený stav identity, kdy jedinec staví na převzatých systémech (rodiče); závazky si vytvořil bez krize či aktivního sebezkoumání
- Moratorium jako stav, kdy jedinec prochází krizí nebo je po krizi a teprve si hledá vlastní podobu závazku
- Dosažení identity, které proběhlo na základě aktivního zkoumání a přehodnocování zvnitřněných systémů

Sebepojetí a identita hraje z našeho pohledu klíčovou roli v naplňování všech oblastí flourishingu. Zahrnuje klíčová témata pro utváření individuálního rámce, ve kterém se daný jedinec nachází a který předurčuje, po čem tento jedinec touží, co vychází z jeho hodnot a autentických kvalit; zda si je skutečně vědom svého reálného „já“ nebo se opírá o falešný selfconcept. Jako klíčový prvek považujeme především akt **sebepřijetí**, který představuje jistou míru životní i rolové zralosti a realistického směřování vlastního života; ať už v kontextu výběru povolání, konkrétní role, organizace, ale i osobních vztahů, přání

či aspirací. Je také jednou ze složek, které tvoří eudaimonickou složku w-b (Ryff, 1989). Nepřiměřená vzdálenost ve vlastních představách (ideální já) a v realitě (reálné já) může vytvářet komplikovaný „terén“ pro dosahování flourishingu. V případě negativního dopadu na hédonickou složku flourishingu může takový jedinec přispívat ke kvalitním vztahům, smysluplnosti práce či naplňování cílů, ty však může mít stanoveny příliš vysoko a zážitek radosti a uspokojení je tak ztížen. Stejně tak za problematické považujeme situaci, kdy se daný jedinec příliš soustředí na dosahování hédonické, tedy osobně slastné složky flourishingu; nepřispívá však k obecnému blahu a jeho naplnění je krátkodobé a může vytvářet tlak na další hédonické sebenaplňování (tzv. hédonický kolotoč, viz kap.3.5.1).

Aby jedinec mohl disponovat potřebnou mírou sebepřijetí, musí být schopen kvalitní **sebereflexe**. Čím vyšší úroveň sebepoznání jedinec dosahuje, tím přesněji je schopen určit směr vlastního vývoje a také posílit vlastní duševní zdraví. K metodám sebepoznávání se vyjadřuje např. Míček (1988); uvádí jejich výčet jako např. pravidelnou registraci vlastního jednání a chování, pravidelnou reflexi, sebepoznání prostřednictvím druhých lidí, deníky a současné sebepozorování. Výsledkem sebepoznávání je vědomí vlastních vnitřních procesů, motivů, přání, a především silných a slabých stránek. Bedrnová, Pauknerová (2015) považují sebepoznání a vliv vlastní představy o sobě na život jedince za základní podmínku rozvoje dovedností uplatňovaných v práci s lidmi. George (2007, str.33) zdůrazňuje v kontextu manažerské role, že je třeba „...*porozumět sami sobě, protože nejtěžší osoba, kterou kdy v životě povedete, jste Vy sami.*“ Je třeba převzít zodpovědnost za svůj vlastní rozvoj a průběžně na sobě pracovat. George hovoří o tzv. „vědomí vnitřního kompasu“ Důležitým prvkem celého procesu introspekce a poznávání se je právě vysoká míra sebeakceptace. George hovoří o bezpodmínečné lásce k sobě, přijetí všech svých stránek bez hodnotícího kritického aspektu, především stránek stinných nebo těch, které nejsou dle našich představ a očekávání přijetí; zranění a bolesti, která nám tato zranění působí. Přijetí obou stránek vede k plnému napojení na vnitřní zdroj, kompas, skutečný „sever“. Přijetí sebe jako celku přináší nižší vulnerabilitu a snazší regulaci vlastních emocí např. strachu a vzteku. Jsme připraveni jednat autenticky s lidmi, kteří přicházejí do našeho života – rodina, přátelé, spolupracovníci či s lidmi, které vůbec neznáme. V této chvíli jsme připraveni zaměřit se na vlastní hodnoty a principy.

3.3 Pojmy zdravá, zralá osobnost ve vztahu k jevu flourish

V kontextu se sebeutvářením a dosahováním dobrého životního pocitu považujeme za důležité věnovat se v krátkosti pojmům „**zralá či zdravá osobnost**,“ které považujeme za vhodný a odpovídající psychologický „terén“ pro rozvinutí optimálního prospívání v životě. Na druhé straně nelze tvrdit, že jen zdravá a zralá osobnost prospívá či zažívá jev flourish; z perspektivy celého života můžeme vnímat tento jev jako metu, cíl, ke kterému se přibližujeme a někdy také oddalujeme. Jak již bylo řečeno, flourish, w-b vnímáme jako vršek ledovce, který vypovídá o hlubší kvalitě zralosti a psychického zdraví daného jedince; dobrý životní pocit také může zpětně prostřednictvím sebeutvářecích mechanismů kultivovat zralou osobnost; dává možnost pracovat na vlastních slabých stránkách a zároveň posilovat psychické zdraví jedince.

V psychologické literatuře se zmíněné pojmy úzce prolínají a je komplikované je teoreticky oddělit. Psychologové determinují celkové zdraví člověka jeho osobnostní zralostí, přiměřenou jeho věku, která se projevuje harmonickým rozvojem a funkční provázaností jednotlivých dimenzí jeho osobnosti. Mentální zdraví se tedy nejčastěji spojuje s pojmy **zralost, sebeaktualizace** či **kvalitní přizpůsobení** (adjustace).

Ačkoli se pojem **zralá osobnost** hojně používá ve vědeckých kruzích, psychologické literatuře a klinické praxi, není doposud dostatečně zmapován ani definován. Existuje mnoho definic tohoto pojmu, neexistuje však jednotná teoretická základna, tudíž ani přijímaná definice, která by zahrnovala komplexitu daného pojmu. Slovo „zralý“ bývá většinou spojován s pozitivní konotací, tedy stavem dosažení pozitivní kvality. Pojem zralá osobnost pak můžeme interpretovat jako plnost, existenci jedince, který je na vrcholu svých kvalit, lze tedy dodat, že optimálně prospívá. Zralou osobnost charakterizuje především vědomý přístup k životu, sobě sama, naplňování a zúročování životních zkušeností, které přinášejí právě onu zralost.

Nejznámějším pojetím zralé osobnosti můžeme jmenovat Allporta, dle kterého je základní hodnotou dospělého, zdravého jedince stát se tím, po čem nejvíce v životě touží a čeho může dosáhnout pomocí vlastní sjednocené životní filosofie. Klíčovou osobnostní dispozicí je cílesměrné jednání, **záměr**, který zahrnuje motivaci jedince, jeho plány, aspirace, motivy. Každý normální, zdravý jedinec, by si měl být vědomý svého vnitřního směřování a cíle, k jehož naplnění v životě směřuje.

Allport (1961) definuje šest základních kritérií zralé osobnosti; extenzi smyslu a angažovanosti. *„Být účastníkem, není to samé jako být pouze aktivní,“* (Allport, 1961, s. 284) a to v oblasti politiky, náboženství, ekonomiky, rodiny; vřelé vztahy s druhými jako je zážitek intimity, hluboké lásky a soucitu; emoční jistotu a sebeakceptaci (míru frustrační tolerance a sebekontroly); realistické vnímání jako schopnost vnímat lidi, předměty a situace takové, jaké ve skutečnosti jsou; vhléd a humor a v neposlední řadě jednotící filosofie života, která úzce souvisí s životním zaměřením a směřováním jedince. Allport pojímá osobní zralost jako výsledek kontinuálního životního procesu, tedy stávání se zralým. Taková osobnost je motivována vědomými procesy, nikoliv nevědomými jako je tomu u nezralé (neurotické osobnosti).

Vývojová psychologie spojuje zralost s obdobím rané a střední dospělosti (20-30 let). Langmeier, Krejčířová definují zralou osobnost takto: *„Za jedno z kritérií dospělosti bývá udáváno dosažení osobní zralosti. Člověk je obvykle pokládán za zralého, když po dokončení dospívání přejímá plnou osobní i občanskou odpovědnost, začíná být ekonomicky nezávislý, a navíc přispívá k rozmnožování obecných statků, rozvinul plně své osobní zájmy, ustavil legalizovaný vztah k životnímu partnerovi a přejal očekávané výchovné úkoly vůči svým potomkům a na druhé straně se přizpůsobuje svým stárnoucím rodičům.“* (Langmeier & Krejčířová, 1998, s.162).

Syntézu kritérií zralosti osobnosti uvádí např. Vrtělová (2007, s.64), jež rozděluje do základních oblastí jako je:

- Emocionální stabilita a pocit spokojenosti (př. subjektivní uspokojení a sebedůvěra, akceptace frustrace)

- Správné sebehodnocení; pocit identity a integrity (pozitivní sebeúcta, zdravý sebeobraz)
- Nezávislost a autonomie (př. odolávání sociálnímu tlaku, odpovědnost za své chování)
- Adekvátní vnímání reality (př. Realističnost, schopnost řídit se fakty, užívat si teď a tady)
- Sociální adaptace (př. Přizpůsobivost, přátelské a intimní vztahy, asertivita, spolupráce)
- Seberealizace (př. Rozvoj vlastního potenciálu, výkon produktivní práce)
- Morální dimenze (př. Morální jednání, respektování druhých)

Při podrobnějším prozkoumání předchozích kritérií zralé-dospělé osobnosti dospíváme ke zjištění podobnosti s výzkumy o w-b; především s eudaimonickým pojetím, které zdůrazňuje rozvoj jedince a jeho zapojení do sociálního světa s jasným konceptem sebepřijetí. V kontextu jedince manažera můžeme hovořit o jedinci, který má reálné a konzistentní pojetí sebe; naplňuje svoje biologické předpoklady; integruje svoje životní zkušenosti do svého chování a jednání, je emočně vyspělý. Vstupuje do sociálních rolí s vysokou mírou adaptace, nepopírá však své autentické kvality. Je platným členem sociálního společenství, zároveň disponuje jednotnou životní filosofií a hodnotovým systémem, vírou v něco, co ho přesahuje.

Se zralostí osobnosti a celkovým optimálním prospíváním také úzce souvisí problematika **psychického zdraví** jedince. U nás se tímto tématem zabývá např. Syřišťová, a to v kontextu normality. Uvádí následující kategorie z našeho pohledu související s definovanými kategoriemi osobní pohody. Autorčiny měřítko „normality“ jsou následující: (Syřišťová, 1972, s.56)

- Subjektivní uspokojení (sebedůvěra, úspěšnost)
- Správné sebehodnocení (realistický pohled na své chování)
- Pociť identity (jasný sebeobraz)
- Schopnost seberealizace (směřování)
- Autonomie, sebeurčení (realistický výběr cílů i směřování k nim v kontextu vlastních hodnot)
- Rezistence ke stresu (mobilizace obranných mechanismů v krizi, důraz na aktivní zvládání)
- Adekvátní percepce reality (schopnost konvenčního myšlení v kontextu kulturního prostředí)
- Schopnost přežití
- Sociální adaptace (na společenské normy, zákony dané kultury)

Je zjevné, že kritéria normality se velmi prolínají s předchozími definicemi zralosti.

S rozlišením zdravých a narušených osob se setkáváme také u Rogerse (1998). Narušené osoby mají výrazně odlišné tyto koncepty, dosažení jejich ideálního já se stává nedosažitelným, což vytváří velkou tenzi, nespokojenost a nízké sebehodnocení. Oproti tomu zdravě fungující osobnost má přiměřenou vnitřní vzdálenost mezi reálným a ideálním já – zažívá tedy uspokojení ze svého směřování stávat se lepším, tato snaha je zároveň realizovatelná a uspokojující. Rogers používá pojem „**kongruence**.“ Vysokou mírou kongruence disponují duševně zdraví jedinci, patologii nalézáme u jedinců s nízkou mírou kongruence.

V zahraniční literatuře se také setkáváme s pojetím šesti faktorů mentálního zdraví (Jahoda, 1958)

- Pozitivní postoj k sobě
- Růst a rozvoj
- Rovnováha
- Autonomie
- Realistické vnímání
- Zvládání prostředí

Je zřejmé, že oblasti mentálního zdraví se prolínají s prožitkem osobní pohody a flourishingu. V kontextu role manažera můžeme zmínit výzkum zdravé osobnosti manažera, na kterém se v současnosti podílejí např. Borgen & Betz (2008). Ti vytvořili sedmnácti škálový Inventář zdravé osobnosti (Healthy personality inventory HPI). Položky dotazníku korelují s Big Five modelem osobnosti. Autoři dospěli k závěru, že zdraví osobnosti úzce souvisí s extroverzí, otevřeností vůči nové zkušenosti, svědomitostí a nízkým neuroticismem. K podobným výsledkům dospěli výzkumníci ve vztahu k prožívání osobní pohody.

Vzhledem k normalitě a roli manažera v korporátním prostředí bychom se chtěli pozastavit nad prací amerických psychologů Babiaka a Hare (2006), kteří vydefinovali pojem „**korporátní psychopat**“. Tento pojem, může znít vágně, leč v mnohém může vystihovat způsoby chování manažerů, které se svými charakteristikami blíží projevům poruch osobnosti. Autoři vydali knihu „Hadi v oblecích“¹⁷, kde popisují egoistické způsoby chování tohoto typu manažerů a apelují, aby tato skupina byla v rámci DSM IV vyčleněna jako samostatná kategorie psychopatie. Jejich chování popisují jako vysoce adaptabilní k dosažení úspěchu a moci, varují před nebezpečím působení těchto manažerů v prostředí nadnárodních korporací. Autoři upozorňují na ztíženou diferenciaci těchto jedinců mezi dobrem a zlem; jejich vnímání a myšlenky nejsou dostatečně propojeny s emocemi, jsou tedy disponováni nízkou mírou empatie a v jejich chování dominuje egoismus a manipulace k vlastnímu prospěchu. Kvůli jejich vysoké schopnosti adaptace je velmi složité skutečně detekovat tento typ manažerů či zaměstnanců; dokáží napodobit schopné zaměstnance a stát se tak součástí prestižních týmů. Jejich chování může být kolegy interpretováno jako pozitivní charisma a úspěšný leadership styl, manipulace jako úspěšné ovlivňování či kvalitní schopnost přesvědčování a nedostatek emoční kvality jako

¹⁷ Orig. Snakes in Suits

úspěšná emoční kontrola; grandiozita jako sebevědomí (Mathieu, 2012).

Vymezení kategorie korporátní psychopat se v českých podmínkách brání např. Gilová & Sojka (2014), kteří zpochybňují empirický podklad této studie a upozorňují na nebezpečí zobecnění. Upřesňují, že se v souvislosti s Babiakovou studií jedná o psychopatické rysy osobnosti, které jsou popularizovány a prozatím nebyly provedeny průzkumy na větším, reprezentativním vzorku. V prostředí velkých firem se objevují tyto způsoby chování a je k dalšímu zkoumání, zda důvodem je právě osobnost daných jedinců nebo specifická prostředí, která může být spouštěčem či vhodným „podhoubím“ pro tento typ chování.

Problematické normality osobnosti v manažerské roli se také věnuje např. Mathieu (2012), která upozorňuje na negativní vliv poruch osobností u jedinců v manažerských rolích na míru prožívaného stresu a w-b u jejich podřízených. Prostředí vlivu a prestiže bývá atraktivním místem pro tento typ osobností (Babiak, & Hare, 2006; Hogan, & Hogan, 2001; Rosenthal, & Pittinsky, 2006 in Mathieu, 2012). Autorka upozorňuje na negativní dopad chování a upozorňuje na souvislost destruktivního stylu vedení s touto osobnostní strukturou. Zmiňuje také omezené možnosti práce s tímto typem lidí a jako jednu ze základních doporučení předkládá neumožňovat tomuto typu lidí působit v manažerských pozicích.

3.4 Role manažera a její specifika

Původní pojem „management“ pochází z anglického jazyka a nejvíce odpovídá českému ekvivalentu „řízení“ jednotlivých dílčích procesů v rámci konkrétní společnosti či oddělení, ale také řízení celé organizace. Činnost manažera by měla směřovat k naplňování vize a cílů celé organizace, které je součástí. V konkrétním slova smyslu můžeme hovořit o bezprostředním působení na jednotlivé pracovníky i pracovní skupiny a jejich směřování k těmto vyšším cílům. Bedrnová & Nový (2007, s.264) definují manažerskou roli jako *„podněcování pracovní ochoty, formování způsobilosti podávat co nejlepší pracovní výkon“*; zároveň dodávají, že manažer vede své podřízené k rozvoji jejich osobnosti (Bedrnová & Nový, 2010). Hroník (2008, s.18) zase vnímá manažera jako *„roli reprezentanta, organizátora, iniciátora, kontrolora, vychovatele, poradce...role manažera je definovat situaci, zatížit odpovědností.“* McKee, Kelloway definují leadership ve dvou pojetích – jako roli a také jako proces sociálního ovlivňování spojeného s jedinci, kteří jsou v manažerské roli (McKee, Kelloway, 2009).

Klasik manažerské literatury Mintzberg (1973) ve své knize *The Nature of Managerial Work* rozlišil tři základní role manažera a ty jsou:

- Interpersonální role – manažer zastupuje organizaci, je jejím reprezentátorem vůči vnějším subjektům; je v kontaktu s podřízenými i nadřízenými
- Rozhodovací role – rozhoduje, potencuje změny, když vidí rizika v činnostech daného úseku nebo celé organizace; alokuje zdroje, vyjednává podmínky
- Informační role – shromažďuje, třídí a předává informace v rámci organizace i vně

V literatuře bývá vymežování manažerských funkcí spojováno s nepřeberným množstvím

adjektiv, vyberme z nich alespoň některé. Nejčastěji a stereotypně bývá práce manažera obecně spojována s **plánováním, organizováním, koordinací a kontrolou**. Např. pojetí Koontze a Weihricha zmiňuje dovednosti a procesy jako je plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí a kontrolu (Koontz & Weihrich, 1990 in Mikuláščík, 2007).

Arnold (2007) si také klade otázku, jak určit efektivitu vedoucího a způsobu jeho vedení. Výkon považuje za komplikovaný faktor ovlivněný více okolnostmi, stejně tak spokojenost či nespokojenost podřízených, která může být subjektivně zabarvená. Neexistuje tedy dokonalý ukazatel, jeden z nejspolehlivějších se však jeví výkon celé skupiny. Lojda (2011) si klade otázku, zda jít cestou hledání charakteristik ideálního manažera či se zabývat analýzou těch úspěšných.

I Bedrnová, Nový (2010) si kladou otázku, co tvoří základ úspěchu vedoucího pracovníka. Nacházejí odpověď v individuálních předpokladech pro práci (odborné i osobnostní), subjektivních i objektivních determinantách na straně prostředí. Autoři hovoří o **osobní kompetenci**, jeho žádoucím osobním příkladem, kompetenci i **autoritě**. Kvalita schopností, dovedností, individuálních vlastností, hodnot, motivací se mění a vyvíjí během celé kariéry daného jedince a odvíjí se jak od situace, tak od sebeřízení daného jedince, práci na jeho osobním rozvoji atd. Autoritu definuje Bedrnová, Nový (2010, s.428) jako „*celkový dopad ...vlivu na pracovníky a míra vážnosti, kterou u nich používá.*“ Autoři operují s pojmy formální a neformální autorita a jejich nutnosti vyvážení tak, aby dotyčný jedinec vzbuzoval důvěru a věrohodnost.

Existuje mnoho dalších kvalit, jejichž výčet by mohl být velmi bohatý. Rádi bychom v kontextu jevu flourish zakončili tuto kapitolu názorem Lojdy (2011), že úspěšným předpokladem dobrého manažera je **být dobrý člověk**, který je schopen kvalitního sebeřízení, reflexe a sebereflexe. Z našeho pohledu bychom rádi doplnili také schopnost funkčního stylu řízení, který do jisté míry vychází z charakteristik dané osobnosti a také osobní zkušenosti, hodnot a preferencí daného jedince. Za souhrnné považujeme následující pojetí, kdy manažer je „*Člověk, který si je.. vědom toho, jak uvažuje a jakým způsobem se chová, který si je vědom hodnoty, zkušeností, dovedností a silných stránek u sebe i u ostatních lidí, člověk, který je důvěryhodný, optimistický, odolný a vysoce morálně na výši.*“ (Avolio, 2004 in Slezáčková, 2012, s.238)

Identifikace s rolí manažera a možné vlivy na jev flourish

Za stěžejní téma ve spojitosti s jevem flourish považujeme vstupování jedince do role manažera, která v kontextu organizační kultury představuje soubor očekávání na chování a jednání daného člověka. Na jedné straně tedy máme jedince s jedinečným sebepojetím, hodnotovým systémem, reálným a ideálním Já a profilem osobnosti, který aspiruje na danou roli, je tedy motivovaný ji vykonávat. Na druhé straně máme roli, která může být „*významným činitelem posměňujícím chování i prožívání člověka prostřednictvím sebepojetí, které ji zahrnuje.*“ (Balcar, 1991, s.157) Sepjetí rolí se sebepojetím také zdůrazňuje Říčan (1991); považuje ji zároveň za základní modulátor lidského chování.

Roli definuje Nakonečný (2009, s.123) jako „*očekávání, které na jedince klade jeho sociální okolí z hlediska určité situace a z hlediska jeho základních charakteristik (věku, pohlaví a sociálního statusu.*“ Linton (in Výrost & Slaměník, 2008, s.61) zdůrazňuje pojetí

role jako činnostní stránku statusu; tedy takový způsob chování, který se od daného člověka očekává. Každý jedinec v rámci svých společenských pozic plní role, tudíž se chová dle práv a povinností vyplývajících ze statusů, které se poté mohou stávat součástí jeho sebeobrazu.

Dříve se v kontrastu rozlišovaly pojmy *osobnost* a *osoba (persona)*. Osobnost jako autentická psychika vstupuje do „persony“ – masky, jež je jakousi vnější fasádou, neautentickou, zastírající osobností. Persona byla nahrazena pojmem **role**, jež vyjadřuje sociální očekávání v kontextu kulturního prostředí. V rámci socializace se „*osobnost integruje, jedinec si buduje svoji autonomii a autenticitu (tedy „individualizuje se. Na straně druhé si táž osobnost osvojuje role jako způsoby sociálního chování dané existencí jiných lidí, tj. socializuje se – stává se jedincem vztaheným k jiným jedincům.*“ (Řezáč, 1998, s.45)

Pojem autenticity byl vnímán již ve starověkém Řecku jako kvalita upřímnosti vůči sobě; tento význam je v současnosti rozporován a rozšiřován. Novotná (2011, s.82) uvádí několik možných významů (filosofické, etické, i psychologické); z hlediska psychologického kontextu uvádí autenticitu jako:

- Vlastnost/stav – konstrukt zobrazující individuální rozdíly, který neodráží pouze sebeuvědomění vlastních motivů, ale také determinaci svých behaviorálních a vztahových výběrů (Kernis, 2003 in Novotná, 2011)
- Identitu – vlastnění svých osobních zkušeností a jednání v souladu s vlastními vnitřními myšlenkami a city (Harter, 2002 in Novotná, 2011); individuální posouzení svých sociálních rolí, používajíc normy, které by na naše posouzení použili jiní (Novicevic et al., 2006 in Novotná, 2011)

Harmonické vyvážení vlastní autenticity a podnětů ze strany prostředí můžeme označit jako známku **plně integrované osobnosti**; např. schopnost sebekontroly, náhled na vlastní existenci, smysluplnost, vědomí vlastních hodnot a životních cílů. Můžeme hovořit o procesu **kongruence**, který v celkovém procesu socializace můžeme definovat do následujících oblastí:

- Kongruence dílčích rolí jedince – tedy soulad mezi jednotlivými rolemi, které daný jedinec ve svém životě zastává
- Kongruence sociální role a osobnostního pojetí – jedná se o role, které jsou v souladu s vnitřním hodnotovým systémem jedince a jeho svědomím; v případě, že dochází k nesouladu, jde o jistý případ frustrace, kdy má jedinec ztížené podmínky pro vlastní seberealizaci
- Kongruence Já-My – jde o soulad vlastního sebepojetí a sounáležitosti ve společnosti, vztah k referenčním skupinám
- Adekvátní úroveň psychosociální zralosti, která zahrnuje adekvátní znalost sebe sama, kladné sebepojetí, vnitřní nezávislost, vědomí vlastní důležitosti a odpovědnosti, pozitivně laděné meziosobní vztahy a jednotící životní filosofie zahrnující smysl vlastní existence

(Řezáč, 1998, s.68)

V našem vývoji existuje mnoho rolí, které s postupem času vnímáme jako přirozené, s některými se nikdy neztotožníme. Spolu s vývojem a změnami v hodnotovém systému se mění i vnímání a „pohodlnost“ jednotlivých rolí, což může souviset i se změnou či **krizí** vlastního **sebepojetí**.

Proces přijímání a ztotožňování se s rolemi může přinášet vnitřní či vnější konflikt, pocity frustrace. K ní dochází, pokud je jedinec nucen zaujímat vzájemně si odporující či neslučitelné role nebo integrovat rozporuplné požadavky v rámci jedné role. V takovém případě hovoříme o **inkongruenci**, tedy vnitřním nesouladu, který se odehrává uvnitř jedincovy psychiky. Vstupuje tak do hry osobní morálka, svědomí a hodnotový systém, který jedinci vnitřně brání ve vykonávání role.

Jak již bylo řečeno, proces socializace probíhá po celý život. V dospělosti se může jednat např. o **vstup do nové organizace** a adaptace v ní, kdy se člověk jako budoucí zaměstnanec nejprve setkává s image organizace, tedy základními charakteristikami, jak se daná organizace prezentuje navenek, poté s konkrétní organizační kulturou.

Schein (1969) zdůrazňuje fakt, že pracovní organizace má již ve svém výběru nových pracovníků zakotvena specifická kritéria a požadavky na osobnost uchazeče. Přijímá takové uchazeče, které daným kritériím odpovídají. Jedná se o proces oboustranného výběru, kdy uchazeč vybírá organizaci na základě jejího image i vlastního očekávání. *„Vztažný rámec pracovní adaptace je tvořen očekáváním a cíli organizace, která pracovníka přijímá, na druhé straně pak očekáváním (někdy neadekvátním) na straně pracovníka.“* (Farková, 2009, s.51)

Stejně tak jako si organizace vybírá zaměstnance, i zaměstnanec provádí vnitřní proces výběru. Jeden z hlavních motivů výběru manažerského povolání může být potřeba statusu, který potvrzuje hodnotu daného jedince. Nadnárodní společnosti mohou poskytovat jedinci výrazné pozvednutí vlastního sebekonceptu, který je vázán právě na status. *„Status se často stává hlavním cílem a ohniskem zájmu, takže ztráta prestiže nebo symbolů prestiže je prožívána jako ztráta jáství.“* (Hartley & Hartleyová, 1955 in Nakonečný, 2009, s.447)

Kromě potřeby statusu a prestiže můžeme také v nadnárodním prostředí uvažovat o jiných typech motivací; jak extrinsických, tak i intrinsických (např. potřeba růst, učit se a rozvíjet, která bývá často zdůrazňována jako jedna z výhod zaměstnání v tomto prostředí).

V rámci pracovního prostředí se jedinec dostává do kontaktu s konkrétními požadavky a musí se s nimi vyrovnávat. Míru **adaptovanosti** vyjadřuje rovnováha mezi osobnostními předpoklady daného jedince a nároky pracovní organizace. *„V této souvislosti je třeba připomenout převažující tendenci člověka stabilizovat podmínky svého života a udržovat s nimi harmonický vztah.“* (Štikar & Rymeš 2000, s.89) Zde hovoříme o tzv. pracovní a sociální adaptaci, které se neoddělitelně prolínají. **Pracovní adaptace** je charakterizována jako interakce předpokladů daného jedince s požadavky pracovního zařízení (Bedrnová & Nový, 1994), oproti tomu **sociální adaptace** napomáhá jedinci zařadit se do pracovní skupiny i celého sociálního prostředí organizace; jedná se tedy v podstatě o princip socializace.

Každý jedinec přichází do nového prostředí jako celek obsahující vlastní hodnoty, normy, zkušenosti a motivace. V procesu adaptace se setkává s organizační kulturou, vytváří si

tak konkrétní obraz o aplikovaných hodnotách a normách. S některými hodnotami a normami se identifikuje, jiné naopak odmítá. Proces působení organizační kultury není jednostranný, jedinec aktivně působí zpět na toto prostředí a tím jej ovlivňuje. Jak již bylo řečeno, normy a hodnoty přijímá přes vlastní filtr hodnotových orientací a hlavních motivů, které mohou být překážkou v přijetí cílů organizace. Z hlediska efektivity je tedy třeba zralé osobnosti, která je schopna svá očekávání a hodnoty skloubit s požadavky okolí a případně redukovat eventuální nesoulad či konflikt.

V procesu identifikace s rolí manažera dochází k překrývání vlastního sebekonceptu a očekávání vázaných na roli; tento proces tak probíhá mnohem rychleji v případě shody (kongruence) mezi hodnotovým systémem dotyčného jedince a uplatňovaných hodnot v rámci organizace. Vystupuje zde mnoho obranných mechanismů, které pomáhají jedinci zvládat případné vnitřní rozpory. V náročném prostředí nadnárodních společností je testována jak konzistence sebepojetí, tak i hodnota sama sebe.

Jak je tomu však s využíváním vlastní jedinečnosti – **autenticity**, která se přímo váže s rozvojem jevu flourish? Autenticitu v kontextu role manažera pojmáme spíše jako jednání v souladu s vlastním hodnotovým systémem, nikoliv jako autenticitu ve smyslu plné upřímnosti (např. sdílení vlastních obav či zahlcování informacemi). Identifikaci s rolí můžeme vnímat jako pomyslné kontinuum, jehož optimální hranice se pohybuje někde mezi extrémními póly autenticity a úplného ztotožnění s rolí. Roli nemůžeme chápat jako „divadlo“ (Bedrnová & Nový, 2010), ale jako něco, do čeho manažer osobně investuje a přiměřeně sladuje se svojí jedinečností. Ne vždy dochází k plnému sladění, a to z mnoha důvodů, dochází tedy k různým druhům inkongruence. Na jedné straně můžeme hovořit o vysoké potřebě autenticity a nezávislosti na straně jedince, který nepřijímá požadavky prostředí nebo jeho hodnoty nekorespondují s hodnotami prostředí. Na druhé straně můžeme hovořit o silném působení organizační kultury, která vytváří tlak na vysokou míru konformity či inkongruenci, která se pro jedince stává normou. V případě velkého nesouladu mezi jedincovou autenticitou, neochotou se přizpůsobit očekáváním z našeho pohledu dochází k radikálnímu řešení. Především v prostředí silné organizační kultury dochází dříve či později k rozvázání pracovní smlouvy, buď ze strany jedince nebo organizace. Stejně tak nabádá i Hroník (2008), že role by měla jedinci umožňovat stávat se tím, kým se chce stát. V případě, že se jedinci dlouhodobě nedaří tento společný zájem nalézt, je čestné danou organizaci opustit a nalézt takovou, se kterou se bude snazší identifikovat. Stejně tak komentuje Stephen et al. (2015, s.114): *„Jedinci si musí najít takové prostředí, které je kongruentní s jejich vnitřním voláním.“* Stejně tak je nutná aktivita ze strany organizace, v případě, že jedinec není kompatibilní s hodnotovým systémem společnosti. *„Když někdo neladí s kulturou a dává najevo, že se nemůže adaptovat, musí odejít. Role oddělení lidských zdrojů je pomoci lidem přizpůsobit se kultuře, nikoliv kultuře přizpůsobit se lidem.“* (Wilkinson, 2015, s. 25)

Za problematičtější z hlediska jevu flourish považujeme tlak dané společnosti ke konformitě. Výrost & Slaměník (2008, s. 339) definují **konformitu** jako *„změna(u) chování či názoru, které vznikají jako výsledek skutečného nebo domnělého tlaku jiného jedince, skupiny nebo společnosti.....lidé dělají něco, co sami nechtějí a co by nedělali bez sociálního tlaku.“*

V podobném duchu se problematice ladění osobnosti a role vyjadřuje Hroník: *„Manažer je*

placený za to, jak se mu daří zastávat svou roli, nikoliv za to, jak dokáže být autentickou osobností a vyjadřovat své osobní názory, pocity, být sám sebou.“ (Hroník, 2008, s.26) Apeluje na nutnost vzdát se části své autonomie a přijmout roli, která se může stát prostorem rozvoje...*“člověk dorůstá do svých rolí.”* (Hroník, 2008, s.27)

Toto pojetí je z našeho pohledu v extrémní podobě spojené s rizikem, ke kterému dochází ve velkých nadnárodních společnostech, kde se jedinci v manažerských rolích mohou skutečně stávat „herci“, kteří nejsou ztotožnění se svojí rolí. Prostředí silné organizační kultury může vytvářet podmínky pro rozvoj **neautentického chování**, ke kterému se jedinci uchylují buď z obav z negativní zpětné vazby, ztráty jistoty nebo pocitu společenského selhání. Přizpůsobují se vysoce nastaveným výkonostním standardům.

Již od dětství je autenticita jedince ovlivňována sociálním tlakem; učíme se určité informace o sobě skrývat, tak abychom byli více sociálně žádoucí či akceptováni *„Všichni lidé hrají divadlo, jsou pozorováni a předvádějí se, obvykle ovšem v lepším světle, tedy neautenticky, protože to jejich sociální závislost vyžaduje.”* (Nakonečný, 2009, s.123) Tlak na sociální žádoucnost během ontogeneze jedince může vytvářet tlak na vzdávání se vlastní jedinečnosti nebo její nerozpoznání. *„Neautentický může být člověk v rolích, které „hraje“ pro své sociální okolí, ale je-li za ně odměňován, ztotožní se s nimi a stává se autentickým v této nové, přijaté identitě.”* (Nakonečný, 2009, s.452) V psychologickém kontextu na tento stav inkongruence, odpojení se od své skutečné podstaty, upozorňoval Rogers (1998). Hovořil o tlaku konformismu společnosti na jedince, který posléze nerozvíjí svoji potřebu „stávat se sebou“, jež Rogers považuje za základ kvality života a optimálního fungování. *„Životním cílem každého jedince, zdravého či psychicky narušeného, je jeho individuální růst, zejména „stávání se“ vlastní bytostí. jedná se o univerzální lidský cíl, kterého si každý jedinec nejvíce přeje dosáhnout, který sleduje buď vědomě nebo nevědomě“* (Rogers, 1985 in Cakirpaloglu, 2009, s.214). Rogers zdůrazňuje vnitřní zážitek frustrace až zoufalství, když jedinec zůstává v zajetí různých sociálních očekávání. Navrhuje jednoznačné řešení, a to **odstranění neautentických masek**, které si člověk v procesu socializace neautenticky osvojil, rozvíjení kvality **přijetí** (v rodině, blízkých vztazích) a také vlastní **empatie**, která jedinci umožňuje vnímání a porozumění emocí druhých lidí. Tyto kvality vnímá jako stěžejní z hlediska vlastního rozvoje a psychického zdraví jedince, který by měl směřovat k sebeřízení a k důvěře v sebe.

Jedinec aspirující na manažerskou roli tedy může mít početnou zkušenost ze svého života, kdy vzdávání se vlastní autenticity ve prospěch role není pro něj novou situací. Je zřejmé, že v pracovním procesu nelze zcela uplatňovat svoji autentickou kvalitu. Zároveň se však v roli manažera mohou objevovat jedinci, kteří si ve svém osobním vývoji z mnoha důvodů plně nerozvinuli skutečný kontakt se sebou, mohou zažívat vnitřní nejistotu, mít tendenci přejímat role a stávat se touto rolí. *„Lidé chtějí vědět, co je pravdivé, a když nemají jiná měřítko pro hodnocení, akceptují názory jiných.”* (Výrost & Slaměník 2008, s. 340)

Zároveň jejich **sebeпоjetí** může být **navázáno na výkon**; může být tedy pro ně „normou“ fungovat ve vysoce normativním a náročném prostředí, jsou zvyklí plnit požadavky svého okolí a tím získávat zprostředkované sebeocenení („býti oblíben“). Z hlediska afektivní složky jejich sebeпоjetí můžeme také hovořit o vysoce nastaveném obrazu ideálního Já; pocitu vlastní sebehodnoty tedy mohou dosahovat až na základě plnění extrémních požadavků a v případě nenaplnění požadavků role může docházet ke krizi jejich

sebepojetí. Můžeme také hovořit o jedincích, kteří vědomě setrvávají v prostředí, které jim plně nevyhovuje nebo je v rozporu s jinými sociálními rolemi (např. extrinsická motivace nebo potřeba jistoty a stability, pragmatické rozhodnutí). Dochází k „*disonantnímu rozštěpení*“ (Blatný, 2010, s.110). Jedinec tedy zažívá vnitřní rozpor mezi jednotlivými sociálními rolemi, ve kterých by chtěl působit; (např. top manažerka, která chce být matkou). V této situaci významnou roli hraje volba jednotlivce, volní jednání a také způsob, jakým se snaží udržet rovnováhu. Jedním ze způsobů zvládání těchto rozporů může být mechanismus **kognitivní disonance**. „*Objeví-li se nesouznění, disonance, vzniká tendence redukovat ji, ustanovit souznění, konsonanci.*“ (Nakonečný, 2009, s.193) „*Disonance se objeví tehdy, když chování jedince se neshoduje s jeho pojetím já.*“ (Aronson, 1968 in Nakonečný, 2009, s.195) Ačkoliv se jedinec vyskytuje v nepříjemné situaci a jedná proti svému přesvědčení, dochází u něj k mnoha obranným mechanismům jako je např. racionalizace („mám prestižní místo“) a následně tak sebepotvrzování a uchovávání současného obrazu o sobě. Ne vždy se jedná o vědomý proces, jedinec na jedné straně může aspirovat na danou roli a z mnoha důvodů si nechce připustit inkongruenci mezi vlastním hodnotovým systémem a danou organizační kulturou (např. prestiž). Udržení sociální identity („pracuji v prestižní organizaci“) vyžaduje řadu stabilizačních mechanismů, ke kterým se vyjadřuje např. Backman (1964, in Nakonečný, 2009). Ve své teorii interpersonální kongruence vyjadřuje právě tuto obranu sebekoncepcí, jež se projevuje více či méně vědomě v jednání dotyčného jednotlivce. Rovnováha je udržována (Secord & Backman, 1964 in Nakonečný 2009, s.204):

- Deformovaným vnímáním postojů a chování ostatních osob nebo deformovanou interpretací vlastního chování (jedná se o tzv. Mispercepci, např. Nevědomá obranná nechápavost vůči negativním narážkám či negativní zpětné vazbě)
- Selektivní interakcí s osobami, které mají kongruentní postoje a chování s vlastním sebekonceptem subjektu (stýkání se s lidmi, kteří jsou podobní a mají podobné chování a postoje)
- Pozitivním hodnocením osob majících kongruentní postoje a chování vůči subjektu (nadhodnocováním lidí s kongruentními postoji a podhodnocováním lidí s inkongruentními postoji)
- Nadhodnocováním těch aspektů sebepojetí, které dotyčný subjekt vnímá jako kongruentní s postoji a chováním druhých (co je druhými přijímáno pozitivně je nadhodnocováno, to, co je přijímáno negativně je považováno za nedůležité)
- Evokací reakcí u druhých osob, které jsou kongruentní se sebezprezentací (např. Tzv. Vyvolávání dojmu oblékáním či obsahem informací, které o sobě dotyčný zveřejňuje)
- Udržováním afektivně-kognitivní konzistence vlastní sebekoncepcí (např. Deformovaným vnímáním pocitů druhých osob vůči vlastní osobě)

Jedinec, pro jehož identitu je podstatné být v roli manažera, může mít tendenci vyhýbat se negativnímu hodnocení této populace a realistickému odstupu a trávit svůj volný čas s jedinci, kteří jsou v podobné sociální skupině. Pozitivně bude hodnotit ty jedince ve svém okolí, kteří zažívají podobné kongruence či inkongruence (žena v manažerské roli, která pracuje na mateřské dovolené) a ti jsou vysoce oceňováni; jedinci, kteří fungují

odlišně mohou být podhodnocováni (matky, které nepracují).

V případě vysokého tlaku ke konformismu se manažeři mohou stávat „*ideálním skupinovým prototypem*“ (Lord & Brown, 2004 in Avolio et al., 2005, s.9) a to v prostředí, které podporuje „sociální implantaci“ (Harter, 2002 in Avolio et al., 2005). Norma chování a jednání se posunuje k neautentickému chování a ostatní jedinci se této normě přizpůsobují. Zpětně tak vzniká neautentická organizační kultura, která působí na všechny jedince, jež jsou její součástí. V extrémní podobě můžeme také hovořit o nadměrném využívání neautentických až destruktivních stylů vedení, které mají výrazný dopad právě na w-b a jev flourish nejen jedinců v manažerských rolích, ale také jejich následovníků.

3.5 Organizační kultura a její vybrané charakteristiky

3.5.1 Základní charakteristiky organizační kultury, specifika nadnárodního prostředí

Organizační kultura tvoří hodnotový, normativní rámec, ve kterém se jedinec v manažerské roli pohybuje. Je nezbytná pro přežití organizace na trhu, pro udržení produktivity i výkonnosti, která zaručuje vlastníkům návratnost investic. Z toho důvodu zahrnuje očekávání vlastníků organizace na způsob chování, jednání, výkon, míru zapojení, kvalitu práce apod. Představuje žádoucí modely chování a od zaměstnanců se očekává, že se těmito modelům přizpůsobí a budou dle nich jednat. Tyto modely jsou vždy specifické pro danou organizaci; žité a zjevné již v prvním kontaktu. „*Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci.*“ (Armstrong, 1999, s.357)

Manažer je v mnohem komplikovanější roli, není pouhým „produktem“ očekávání, ale také nositelem této kultury, tím, kdo ji do jisté míry formuje a modifikuje (Schein, 1992; Avolio et al., 2007). V ideálním případě z hlediska optimálního prospívání je nutná vysoká míra, sladění s hodnotami a vizemi organizace, aby šíření této kultury bylo spíše přirozeným procesem nežli nekongruentní rolí. Na druhé straně však „*kultura není pouze chování individua a rozvněž není výrazem individuální osobnosti člověka. Je to ta část chování, která respektuje obecnější postupy a ve které nacházíme společné znaky chování mnoha jednotlivců.*“ (Nový, 1996, s.10) Jedná se tedy o velmi delikátní proces, nalezení přirozené rovnováhy a míry sladění mezi vnitřním hodnotovým a postojovým nastavením jedince a požadavky okolí tak, aby jedinec byl motivovaný v daném systému dlouhodobě fungovat a aby mu to přinášelo smysl. Do jisté míry může být jasná organizační kultura stabilizačním prvkem, jelikož „*definuje, co je dobré a zlé, správné a nesprávné.*“ (Watson, 1994, s.21) Organizační kulturu můžeme vnímat jako živý systém, který se mění a interaguje v kontaktu se zaměstnanci, což zpětně formuje osobnost jedinců, kteří se v ní pohybují; jedná se tak o proces oboustranného ovlivňování.

Pojem organizační kultura bývá také někdy směřován s *etikou v rámci organizace*. Problematika etického jednání je výrazným tématem především v prostředí nadnárodních společností, kde došlo a dochází k mnoha skandálům. Můžeme hovořit o destruktivních způsobech vedení, narcistických způsobech jednání, šikaně, zpronevěření peněz či oklamání důvěry. Etiku organizace můžeme vnímat jako základní stavební kámen

organizační kultury – tedy co je dovoleno, co nikoliv; co je považováno za normu. Etické jednání bývá uplatňováno nejen uvnitř organizace, ale také navenek vůči klientům, akcionářům či např. u výrobních společností vůči ekologickému prostředí¹⁸.

Každou kulturu charakterizuje její **síla** nebo slabost, jež se odráží ve více či méně intenzivním tlaku na zaměstnance, aby se ztotožnili jak s posláním a cíli organizace, tak i definovanými způsoby jednání. Síla či slabost organizační kultury se odráží především v podnikovém chování, firemní komunikaci, loajalitě zaměstnanců k organizaci i v jejich míře identifikace. Bedrnová, Nový (2012, s.523) uvádí následující typy možné identifikace:

- **Přirozená** – jedinec je plně identifikován s cíli organizace, posláním, organizační kulturou; dle autorů méně častá, nejvíce u religiozních či politických organizací
- **Selektivní** – jedinec je identifikován pouze s některými cíli a prvky organizační kultury, ostatní odmítá
- **Evokovaná** – pozitivně ovlivňovaná managementem a cílenými aktivitami podporujícími identifikaci zaměstnanců
- **Vykalkulovaná** – jedinec není identifikován a pouze navenek proklamuje tuto identifikaci

Můžeme konstatovat, že silná organizační kultura dává svým zaměstnancům jasná vodítka, standardy, způsoby řešení situací, zaměstnanci tak tráví minimum času nad rozhodováním, jak se v konkrétní situaci zachovat. Vždy však existují různé dílčí subkultury, které si vytvářejí svá vlastní pravidla. Existence těchto skupin nemusí narušovat vliv oficiálně nastavené kultury, hodnoty subkultur by však neměly vylučovat akceptaci obecných hodnot.

Nadnárodní společnosti můžeme charakterizovat jako lokální organizace, které rozšířily svůj předmět podnikání na další země a často působí po celém světě. Je tedy zřejmé, že z hlediska udržitelnosti společnosti, je třeba do jisté míry jednotné unifikované kultury k udržení vnitřních standardů a původní vize vlastníků. Od manažerské populace se tak očekává jistá míra sladění s očekáváním organizace, zároveň se stávají nositeli této kultury směrem ke svým týmům, podřízeným, interním i externím zákazníkům.

Z hlediska typologie organizační kultur mezinárodních společností Bedrnová, Nový (2012, s.532) rozlišují následující typy:

- **Polycentrická organizační kultura** – postupně nechává utvářet v jednotlivých zemích specifické subkultury; je třeba dbát na sladění ve vizi společnosti a dalších zásadních otázkách
- **Globální organizační kultura** – zahraniční filiálky nesou kulturu mateřské organizace bez ohledu na kulturní rámec filiálky; tato organizace musí být velmi silná
- **Geocentrická organizační kultura** – představuje jednotnou organizační kulturu, která je však založena na základních hodnotách všech jednotek, vzniká jako produkt spojeného kulturního společenství

¹⁸ CSR – corporate social responsibility

Společnosti mají velmi široký záběr působení; ovlivňují politickou i hospodářskou situaci v dané zemi, ale také konkrétní chování a jednání jednotlivců v rámci dané národní kultury. Ne vždy však organizační kultura nese přijatelné, akceptovatelné způsoby vzájemné lidské interakce, a to vytváří jistý tlak na zvyky, motivaci i hodnotový systém jedinců, kteří chtějí v dané organizaci pracovat.¹⁹ V nadnárodních společnostech pracuje velké množství zaměstnanců, i v rámci lokálních poboček se pohybuje mnoho lidí z jiných kultur či etnik; často bývá v rámci rozvoje zaměstnanců podporovaná mobilita lidí, kteří se stávají tzv. expaty, vyslanci do jiné země, kde pracují v pobočce své mateřské společnosti a musí se tak adaptovat na jiný typ podmínek a očekávání. Vysoký tlak na výkon, dokonalost, rychlé dodávání výsledků, existence velkého množství lidí v omezeném prostoru (tzv. open space), vytváří prostředí permanentního tlaku s vysokou mírou zátěže a často kompetice. V kontextu nadnárodních společností se také hovoří o **turbulentním prostředí**, kde je vysoká míra adaptace nutná. Jedná se jak o časté změny priorit, zadávání úkolů, zodpovědností; některé z nadnárodních společností zároveň podporují neexistenci osobního místa zaměstnance – tzv. „mobilní pracovní místa“. Silná organizační kultura tak dává jedincům na jedné straně jistotu, na druhé straně vyvíjí tlak na unifikaci, redukci vlastní individuality a kreativity v závislosti na typu kultury.

V rámci vnitřního prostředí se manažer v první řadě setkává s komplikovanou situací **komunikace** jak v rodném jazyce, tak i **cizích jazycích**, což může narušovat srozumitelnost, vzájemné porozumění i plynulost plnění úkolů. Mnoho manažerů spolupracuje se svými podřízenými distančně, na vzdáleném pracovišti, osobní kontakt a výměna informací je touto situací velmi ztížená. Do situace se také promítá fakt, že distanční spolupráce je spojená s interferencemi mnoha **různých kultur**; zároveň „zbytkových“ **organizačních kultur**, které se stále přenášejí v chování a jednání lidí, kteří se již stali součástí nové společnosti, nejsou však identifikováni s novým vlastníkem. Manažeři jsou často v situaci, kdy musí řešit rozpory a nesoulad mezi mateřskou organizací a lokální jednotkou, ať přísluší k jedné nebo druhé straně.

K této problematice se vyjadřuje např. Varela et al. (2014), že „*vzrůstá potřeba nového kosmopolitního manažera*“ (Marcotte, Desroches, & Poupart, 2007 in Varela, 2014, s.187); zároveň dodává, že klíčovou dovedností současného manažera je adaptabilita a globální nastavení mysli, způsob přemýšlení. Rozvíjí vzdělávání pro studenty (budoucí leadery) založené na tomto předpokladu. Arnold (2007) upozorňuje na riziko chybné interpretace chování manažera mezi jednotlivými kulturami – chování, které v jedné kultuře bývá vnímáno jako prosociální může být v jiné kultuře vnímáno jako nefér jednání.²⁰ Brodbeck et al. (2000) provedl rozsáhlý výzkum nejvíce oceňovaných vlastností leadera v jednotlivých zemích; v centrální Evropě dospěl např. k charakteristikám: sjednocující tým, vizionářský, administrativně kompetentní, diplomatický a rozhodný, oproti tomu ve skandinávských zemích lidé preferují manažera, který je česný, inspirativní, vizionářský, sjednocující tým a výkonný (Brodbeck et al., 2000 in Arnold, 2007). Je tedy zřejmé, že

¹⁹ Pro příklad působení americké společnosti, ve které si všichni zaměstnanci tykají nebo nečekají odpověď na otázku „jak se máš“, která je spíše pozdravem nežli vyjádřeným zájmem. Např. v českých podmínkách toto tvoří mnoho bariér mezi americkými a českými zaměstnanci.

²⁰ Arnold (2007) uvádí např. situaci, kdy podřízený je v těžké osobní situaci. V naší kultuře je negativně vnímáno, kdy nadřízený rozebírá tuto osobní situaci s ostatními členy týmu (hovoří o mně za mémi zády); naopak např. v Japonsku a Hongkongu se jedná o vysoce podřídné chování.

v multikulturních týmech může docházet k nedorozuměním, především na úrovni vzájemného očekávání.

V této situaci je také velmi komplikovaným tématem problematika motivace; způsob, jak lze ovlivňovat lidi a apelovat na jejich intrinsickou motivaci. Daný manažer své podřízené často ani osobně příliš nezná, většina interakcí se poté odehrává více ve formální roli. V literatuře i v manažerské praxi se také začíná užívat pojem „řízení odlišností“, tedy rozdílných skupin, ať se jedná o národnosti, etnika, sexuální orientace apod. Bedrnová, Nový (2012, s.507) uvádí, že *„jde o vedení pracovníků s různou sociálně kulturní identitou. Čím se stává pracovní síla heterogennější, tím náročnější je efektivně spolupracovat v pracovním procesu.“* Na druhé straně různorodost, inkluzivnost pracovního prostředí může přinášet jisté konkurenční výhody směrem k trhu (např. kreativita), je tedy pro nadnárodní společnosti atraktivní.

Dalším specifikem manažerské role v nadnárodních společnostech je práce v tzv. **maticových organizacích** (matrix organisations). Vliv globalizace na nutnost větší flexibility v zodpovědnostech managementu je zjevná, hierarchická struktura se tedy v mnoha případech přetváří v maticovou – překrývající se. Překrývající zodpovědnosti top managementu vytváří síť dvou i více nadřízených pro manažera působícího na pozici středního řízení²¹. Mnoho závisí na top managementu a jeho postoji *„Vedení maticové organizace je bezpochyby tvrdé. Řešení problému závisí na tom, kdo jste a také čeho chcete dosáhnout matrice mohou být dosaženy pouze intenzivním úsilím podpořeným vedením shora.“* (Shreiber & Rosenberg, 2015, s.50) Je zjevné, že ne vždy spolupráce efektivně funguje, role jedince ve středu matic vyžaduje vysokou míru transparentnosti a jasnosti, jak v komunikaci, tak i ve vymezení zodpovědností.

Dalším specifikem práce manažera v nadnárodní společnosti je nutnost rychlé reakce a **změny priorit**, která někdy vytváří pocit frustrace z investice vlastní energie a nemožnosti dokončit vlastní práci a těšit se z případného úspěchu. Časté změny také vytváří prostor pro uplatňování takových stylů vedení, které ne vždy vedou k rozvoji jevu flourish jak na straně manažera, tak i jeho následovníků. Na síle tak mohou nabývat jedinci, kteří buď používají destruktivně zaměřené styly vedení nebo také jedinci s narušenou osobnostní strukturou, kteří jsou schopni držet vysokou míru nasazení v hektickém rytmu. Dle amerických psychologů Babiak & Hare (2006) může prostředí konstantních organizačních změn otevírat dveře tzv. korporátním psychopatům, jelikož dochází k rozvolňování základních hodnot a norem chování a klade se důraz na charakteristiky jako je např. schopnost rychlého rozhodování, vedení lidí, sebedůvěra či schopnost rychlé akce. Tento typ manažerů neovlivňuje pouze w-b jednotlivců, ale může poškodit celou organizaci. (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007 in Mathieu, 2012).

Nedílnou součástí práce v nadnárodních společnostech také bývá **kompetice**, která do jisté míry vychází z formálního typu organizační kultury, ale také ze skutečně žité organizační kultury. Velké společnosti často bývají atraktivním místem pro získání prestiže a posílení vlastní hodnoty, potažmo finanční situace; to samo o sobě vytváří prostředí soutěže, a ne vždy etického jednání. Z tohoto důvodu vzniká mnoho prací o způsobech, jak se vypořádat se zvyšujícími se nároky na roli manažera (např. koncepce autentického leadershipu či servant leadershipu). Soupeřivá atmosféra na jedné straně působí

²¹ např. přímý nadřízený a nadřízený z mateřské společnosti, který je tzv. metodickým vedoucím

motivačně na jedince, na druhé straně vystavuje tlaku sebehodnocení a potřeby utlumit vlastní pozitivní sociální jednání (kooperaci, podporu). Požádat o podporu může být vnímáno jako selhání, nikoliv jako základní lidská potřeba optimálního fungování v týmu. „*Stane se to, že ustoupí do pozadí společný zájem, prosperita podniku, do kterého skupiny (týmy) náležejí, a převáží iracionální vášně.*“ (Bedrnová & Nový, 2012, s.263) V některých případech může organizace dávat implicitní zprávu vyřešit situace „ať to stojí, co to stojí“ (Ferris et al, 2007 in Thoroughgood, 2011) a podporuje tak neetické, dysfunkční chování, které tvaruje vnímání normality na straně zaměstnanců. Někteří autoři dokonce upozorňují na fakt, že tento způsob chování se stává něčím, co lidé vnímají jako nepříjemnou, ale nutnou součást organizace, kterou je třeba akceptovat či jinak zvládat, např. na základě rezignace či strachu (Jennifer et al., 2003 in Thoroughgood, 2011). Na sílu organizačního klimatu poukazují autoři především v kontextu tvarování vlastního chování a také ovlivňování vnímání jedinců, jejichž percepce se zaměřuje na to, co je ještě akceptovatelné a co nikoliv (Van Fleet & Griffin, 2006 in Thoroughgood, 2011).

V kontextu jevu flourish bychom chtěli ještě zdůraznit častý apel nadnárodních společností na **extrinsickou motivaci a hédonismus**. Svět podnikání je sám o sobě světem plným nabídek spíše vnějšně motivačního charakteru (finance, moc, prestiž). George (2007) rozlišuje např. „*hledače slávy*“ („glory seekers“), kteří definují sami sebe skrze externí hodnoty jako je sláva, peníze, moc a úspěch. Stephen et al. (2015) rozlišuje v tomto kontextu tzv. extrinsické (moc, sláva, bohatství, status) a intrinsické hodnoty (potřeba osobního růstu, zapojení do komunity, potřeba intimity). Zároveň hédonismus komentuje následujícím způsobem, že: „*Informace o tom, že štěstí a w-b přichází z nabytí bohatství a zakoupení zboží, je rozšířený a nevyhnutelný fakt moderního života na planetě. Takové zprávy nacházíme nejen v masově šířených reklamách, ale také v kontextech politických debat, business rozhodnutí i vzdělávacích praktik.*“ (Kasser, Cohn, Kanner, & Ryan, 2007; Schwartz, 1994 in Stephen et al., 2015, s.83) Životní styl honby za štěstím tak může vyústit v tzv. „hédonický kolotoč“, kdy se jedinec snaží navyšovat příjemné, slastné zážitky, jejich intenzita však nepřináší intenzivnější pocit štěstí; naopak k udržení určité hladiny tohoto štěstí je třeba vyvíjet většího úsilí; jedná se tedy o proces adaptace, který popsali Brickman & Campbell (1971 in Diener, 2006)

3.5.2 Prvky organizační kultury podporující jev flourish

Vzhledem ke globalizaci, která podporuje rychlou expanzi komerčních společností, dochází ve světě k vytváření většího počtu pracovních míst a možností zaměstnání. Zvyšuje se tak mobilita pracovníků a vzniká tak potřeba vytváření takových podmínek v jednotlivých organizacích, aby došlo k udržitelnosti kvalitní pracovní síly. Mnoho autorů zdůrazňuje potřebu formulace a implementace takové kultury, která se nestará pouze o profitabilitu, ale také o to, jak se její zaměstnanci cítí (psychicky i fyzicky). „*Aby byla organizace úspěšná, potřebuje se zaměřit jak na výkonnosti, tak i na zdraví.*“ (Conley, 2007 in Mendes & Stander, 2011, s.29) W-b se stává základnou pro úspěch organizace (Macky & Boxall, 2008 in Mendes & Stander, 2011, Wilson et al., 2004) „*Individuální w-b a vitalita je výrazně spojena s výkonností organizace.*“ (Quick & Quick, 2004; Wright &

Cropanzano, 2004 in Malik et al., 2015, s.701)

V literatuře se tak objevují pojmy jako je „*pozitivní organizační kultura*“ (positive organisation culture) či „*zdravá organizace*“ (healthy organisation). Do jisté míry se dané pojmy překrývají, jelikož zdůrazňují podobné hledisko a tím je podpora w-b svých zaměstnanců jako konkurenční výhody (Slezáčková, 2012, Shreiber & Rosenberg, 2015, Avolio, 2009, Mendes & Stander, 2011, Harisalo et al., 2014, Malik, et al., 2015).

Pozitivně fungující organizaci můžeme obecně charakterizovat následujícím způsobem (Peterson, 2006 in Slezáčková, 2012, s.128-9).

Taková organizace klade důraz na:

- Smysl a účel (purpose) – organizace vyjadřují sdílenou vizi dosažení etických cílů
- Bezpečí a jistotu (safety) – společnosti poskytují ochranu proti ohrožení a zneužívání
- Spravedlnost (fairness) - společnosti zaručují nestrannost a spravedlnost při odměňování a trestání
- Lidskost (humanity) – společnosti nabízejí a vyjadřují péči, starost, zájem
- Důstojnost (dignity) – společnost zachází se všemi členy bez ohledu na jejich postavení, s úctou a respektem

Slezáčková (2012) charakterizuje pozitivně fungující organizaci jako takový typ instituce (ať komerční či neziskový), který se zaměřuje na své silné stránky a rozvoj, podporuje u svých zaměstnanců rozvoj jejich nejlepších vlastností a schopností. Rozvoj talentů a silných schopností se také pojí s pojmem „**na silných stránkách založená organizace**“ (orig. „strength-based organisation; Avolio, 2007) nebo také **učící se organizace** (Senge, 2007). Na rozvoj talentů v rámci organizace apeluje např. Mendes & Stander (2011), kteří zdůrazňují, že právě talent management je silným nástrojem udržitelnosti a motivace zaměstnanců. Rozvoj silných stránek zaměstnanců dle autorů podporuje vitalitu a jev flourish u zaměstnanců, jejich pocit štěstí. Posiluje odolnost a kultivuje jak individuální, tak i celoorganizační výkonnost.

Pozitivní organizace by měla také dbát na obecný prospěch, ale zároveň zabráňovat negativním důsledkům své činnosti na životní i sociální prostředí (Slezáčková, 2012). Slezáčková také zdůrazňuje etický aspekt konání organizace a soulad vnitřních hodnot jedince, který je v dané organizaci v pracovním poměru. Kontext kongruence mezi individuálními hodnotami jedince a jeho pracovním prostředím spojuje se společenskou odpovědností „*Uvědomění si svého místa v societě a přijetí svého dílu zodpovědnosti za to, jakým směrem se naše společnost ubírá, může být dobrým počátkem na cestě ke zlepšení společenských podmínek naší země.*“ (Slezáčková, 2012, s.129)

Procesem kongruence uvnitř organizace se také zabývá např. Avolio (2009, s.190), který doporučuje rozvoj kongruentního typu kultury, kde panuje:

- Chování v souladu s hodnotami
- Vytváření klimatu etiky a morality
- Právo na rozdílné úhly pohledu, hodnoty i vnitřní přesvědčení

- Rozvoj imaginace, inspirace a „mindfulness“²²
- Zaměřování se na realistická očekávání
- Uznání úsilí a úspěchů ostatních
- Tvorba organizačních procesů podporujících rozvoj celistvosti osobnosti, nikoliv pouze přivlastňování a využívání současných talentů a silných stránek (Kriger & Hanson, 1999 in Avolio, 2009)

Vzhledem ke kontextu nadnárodních organizací uvádí např. Shreiber & Rosenberg (2015, s.46) následující kvality, které posilují fungování maticových organizací, které se často vyskytují v nadnárodním kontextu:

- Silná, pozitivně orientovaná organizační kultura
- Správní lidé na správných místech
- Jasně role a zodpovědnosti v rozhodovacím procesu
- Oceňování kolektivní (sdílené) výkonnosti
- Výjimečná komunikace

Pod pozitivně orientovanou organizační kulturou vnímají autoři především reálné žití základních hodnot v pracovní praxi a podporu nejen finančních výsledků, ale také způsobů, jak se jedinci v manažerských rolích chovají. Ti jsou motivováni šířit tuto organizační kulturu ať již v podobě koučovacího způsobu práce se zaměstnanci, tak i v podobě řešení nepopulárních situací či problémů, o kterých se nahlas hovoří. Autoři zároveň zdůrazňují sníženou potřebu korporátních standardů a manuálů v prostředí, kde manažeři nastavují jasná očekávání. Stejně tak Wilkins (2015) zdůrazňuje důležitost pozitivních vzorů ve vrcholovém managementu. *„Lidé na vrcholu udávají tón chování směrem dolů. Nezáleží na velikosti organizace, je velmi těžké skrýt, čím tráví senior manažeři svůj čas a každý ve společnosti to vidí. Pokud je to pomlouvání a soupeření mezi těmito manažery, ostatní se budou chovat podobně.“* (Wilkins, 2015, s.24) Autorka také hovoří o potřebě vytváření takové kultury, která preferuje upřímnost a mluvení o věcech, které se nepovedly, a to neobviňujícím způsobem. Pozitivní kultura nehledá viníky, ale zaměřuje se na cesty, jak dosahovat výsledků, podporuje autenticitu. Ta může být ve vnitrofiremním prostředí rozvíjena, když jsou splněny následující tři podmínky (Avolio et al., 2007, s.28):

- Od manažerů se vyžaduje, aby byli autentičtí
- Úsilí být autentičtí je oceňováno a je součástí strategií dosahování cílů
- Manažeři jsou inspirováni autentickými příklady

Z našeho pohledu to musí být právě top management, který podporuje kongruenci a autenticitu, jinak vytvoření takového typu organizační kultury není dosažitelné.

Předchozí charakteristiky pozitivní organizace (rozvoj talentů, kongruence, autenticita atd.) by měly vést především k výraznější angažovanosti zaměstnanců, tím i celkovému

²² Zacielené zaměření pozornosti na jeden bod se využívá např. v meditační praxi; v současné době se přenáší i do kontextu pracovního prostředí, kde vlivem velkého množství podnětů dochází k tříštění pozornosti.

většímu úspěchu. Podpora angažovanosti zaměstnanců zvyšuje vyjadřování pozitivních emocí v organizaci, spolupráci a také chuť překonávat nesnadné situace k řešení (Haisalo et al., 2014).

Vliv organizace na chování jedinců je zjevné, „*lidské bytosti nejsou izolované jednotky; to, že jsou situovány v organizacích, je ovlivňuje v mnoha směrech.*“ (Gouldner, 1954, in Harisalo et al., 2014, s.46) Můžeme hovořit o šíření určitého typu chování, které se stává normou; ať se jedná o destruktivní způsob jednání či naopak takový, který podporuje jev flourish.

Jak již bylo řečeno, v literatuře se vedle pojmu pozitivní organizační kultura také objevuje pojem „**zdravá organizace**“, která bývá spojována s jevy na straně organizační kultury, jež mají vliv na zdraví a w-b zaměstnanců (např. Wilson et al., 2004, DeJoy et al., 2010, Malik et al., 2015). Obecně můžeme hovořit o organizačním kontextu, který má přímý vliv na zdraví a w-b zaměstnanců a tím je obsah práce, nástroje a technologie a v neposlední řadě sociálně-organizační a fyzikální prostředí, ve kterém je práce vykonávána (Cox et al., 1990, DeJoy & Southern, 1993 in Wilson et al., 2004). Často je zdravá organizace spojována s faktory, které redukuje míru stresu pro zaměstnance (bezpečnost práce či stresové faktory vyplývající z charakteru činností). Míra stresu je vždy měřena na straně zaměstnanců; může také souviset s faktory jako jsou interpersonální faktory, např. komunikace či sociální opora (Lowe et al., 2003 in Wilson et al., 2004). Wilson (2004) také rozšiřuje toto zjištění o celkovou organizační podporu, podporu mezi spolupracovníky, zapojení a klima bezpečnosti práce; dodává také nutnost rozvoje talentů, spravedlnost v rámci organizace a podporu work-life balance zaměstnanců ze strany organizace. Malik et al (2015) zdůrazňuje jako důležitý faktor v rámci zdravé organizace vitalitu v práci, pozitivní postoje a energetizující pracovní prostředí, jde tedy o skloubení individuálního w-b s faktory prostředí. Pozitivní, podporující prostředí organizace považuje za „spojující faktor“ mezi individuálním a organizačním zdravím a definují ho jako „energetizující spojení“ (energizing connections). Pozitivní interakce přispívá k motivaci zaměstnanců a celkovému zdraví organizace (Dutton & Heaphy, 2003 in Malik et al., 2015).

Orientace na pozitivní organizační kulturu a zdraví vede k rozkvětu celé organizace („**flourishing organisation**“). Dle Stephen et al. (2015) koncept organizace s jevem flourish spojuje výzkumné práce z oblasti kvality života, pracovní spokojenosti, intrinsické motivace a angažovanosti zaměstnanců. Tento typ organizace místo kontroly nad zaměstnanci a zaměřením na ekonomické ukazatele věnuje svoji pozornost managementu lidského kapitálu; především aktivnímu zapojení svých zaměstnanců. Tím vytváří prostředí opačné rizikům syndromu vyhoření či zvýšeným negativním vlivům na psychické i fyzické zdraví (Bakker & Schaufeli, 2008).

3.6 Model Perma v kontextu života jedince v manažerské roli

V návaznosti na předchozí kapitoly bychom rádi sumarizovali fakta, že kvalitní zážitek flourish jedince v manažerské roli vychází především z jeho vlastního sebepojetí, vědomí vlastní autenticity, a především akceptace této autenticity. Jedinec vykazující známky zralé osobnosti je také kvalitně schopen identifikace s manažerskou rolí, což znamená, že

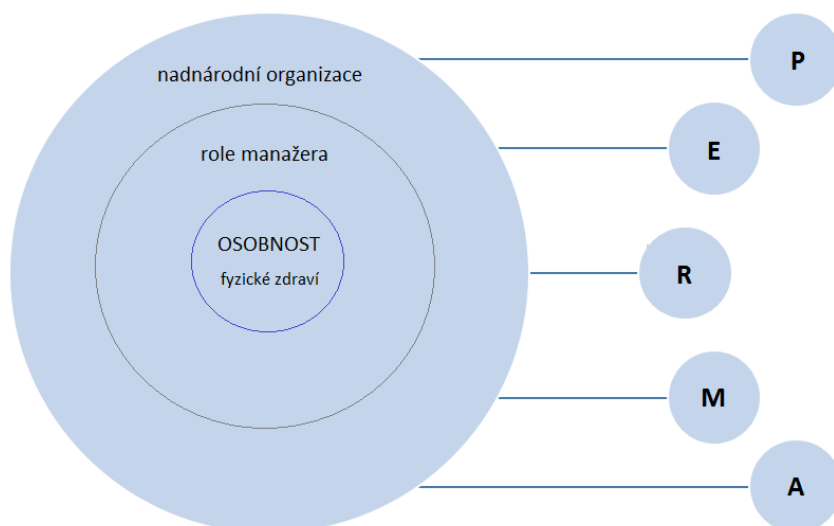
si je plně vědom vlastního hodnotového systému, zároveň přiměřeně konformně reaguje na požadavky prostředí.

Manažera vnímáme především jako člověka s jeho osobním příběhem, soukromým životem i pracovní rolí, jejíž nároky je třeba průběžně sladovat s vlastními potřebami i potřebami blízkých lidí (rodina) či nároky pracovního prostředí (organizační kultura, očekávání).

V následujících kapitolách se budeme hlouběji zabývat jevem flourish v návaznosti na Perma model (Seligman, 2011), který hlouběji rozpracováváme v šíři výše uvedeného kontextu. Věnujeme se tedy souvislosti pozitivního prožívání, míře angažovanosti, kvalitě mezilidských vztahů, zážitku smysluplnosti a stanovování a dosahování vytoužených cílů. Originální podoba Perma modelu také zahrnuje do svého chápání celkové zdraví jedince; je třeba podotknout, že ačkoliv se tomuto tématu hlouběji nevěnujeme, uvědomujeme si jeho úzkou spojitost s jevem flourish.

Naše pojetí jevu flourish můžeme vyjádřit následujícím obrázkem:

Obr.9 Souhrnné vlivy jevu flourish na straně jedince v manažerské roli



Zdroj: vlastní zpracování

3.6.1 Pozitivní emoce a manažer

Pozitivní emocionalitu můžeme chápat jako kladné emocionální ladění jedince, nejedná se tudíž pouze o prožitek štěstí. Jak již bylo řečeno dříve (kapitola 1.3), pozitivní emocionalita má přímý vliv na w-b jedinců i jev flourish. Fredrickson (2011) považuje pozitivní emocionalitu nejen za jeden ze znaků flourishingu, ale také za jev, který flourishing udržuje a rozvíjí v čase. „Rozšiřuje pozornost, podporuje celostní pohled na svět, umožňuje nám vidět věci v souvislostech a zachytit širší kontext dění.“ (Slezáčková, 2012, s.46)

V kontextu jedince v manažerské roli můžeme hovořit o **prožívání pozitivních emocí**, jako je např. radost, vděčnost, láska, klid atd. (viz seznam základních pozitivních emocí,

Fredrickson, 2009) a také míře **optimismu** a pozitivně zaměřeného myšlení (Křivohlavý, 2012, Chemers, Watson, & May, 2000; Wolff, Pescosolido & Druskat, 2002 in Avolio et al., 2007, Dosedlová, 2012, Blatný et al., 2005). Obecně můžeme konstatovat, že pozitivní emoce a pozitivní myšlení vedou lidi k pozitivním aktivitám, radosti, komfortu, ale také podpoře motivace (Stephen, 2015). Dle Křivohlavého (2012) má styl našeho myšlení vliv na vytrvalost a zvládání náročných situací, které život přináší, stejně tak dokládá Gallagher & Meurs (2015); míra pozitivních emocí koreluje s reziliencí při zvládání zvýšeného objemu práce. Avolio et al. (2007) spojuje optimismus s vyšší mírou sebeúčinnosti, lepším zvládáním překážek při čelení nepříznivým situacím; optimismus posiluje silné stránky leadera a umenšuje jeho rizikové faktory.

Jedinec v manažerské roli disponuje svojí emoční výbavou, kterou obecně můžeme vnímat jako složku pevně spojenou se sebepojetím daného jedince, jeho temperamentovou výbavou a motivací. Emoce jsou tedy hybnou silou, která jedince buď aktivizuje nebo naopak blokuje v jeho konání. *„Pozitivní a negativní emoce jsou pozitivní nebo negativní zdroje energie, které mohou lidi motivovat k dobrému výkonu nebo je od výkonu odrážet.“* (Watson, 2000 in Bouckennooghe & Raja, 2013)

Bedrnová & Nový (2012) v pracovním kontextu rozlišují šest základních kvalitativních úrovní pracovní motivace, které se přímo vážou na emoce:

Tab. 8 Vliv kvality motivace na emocionální stav dle Stuchlíkové

Úroveň motivace	Emocionální stav	Myšlení a jednání
ENTUSIASMUS	Přehnané nadšení	Překážky vnímá jako drobnosti nebo si je vůbec nepřipouští, vše je skvělé, riziko chyb z nadšení
POZITIVNÍ REALISMUS	Optimismus	Problémy jsou nepříjemné, ale řešitelné, věcnost, velmi dobrá motivace
DYNAMIZUJÍCÍ NEGACE	Zdravá naštvanost	Motivace stále vysoká, k řešení přistupuje útočně, obviňuje, ale chce dosáhnout řešení
DESTRUKTIVNÍ NEGACE	Pesimismus	Demotivace, destruuje navrhovaná řešení, brání svou osobu, intrikuje, hledá viníky
REZISTENCE	Vzdor Pasivní agrese	Demotivace, chce si jen splnit své povinnosti a mít klid, distancuje se od firmy, jejích hodnot, kultury
REZIGNACE	Nezájem Lhostejnost	Snižuje pracovní výkon, distancuje se i od vlastní činnosti, má problémy s pracovním chováním a morálkou

Zdroj: Bedrnová, Nový, 2012, s.146

Stephen et al. (2015) považuje vnímání emocí jako **adaptační „termometr“**, který svou

šíří odráží negativní (nepříjemné) emoce přes neutrální až po pozitivní. V případě, že zažíváme něco příjemného, teplota stoupá; naopak, pokud zažíváme něco nepříjemného, teplota klesá. Z hlediska přežití a adaptace je důležitá tato šíře emoční výbavy, tedy zažívání pozitivních i negativních emocí. Je zřejmé, že v lidském životě není reálné zažívat pouze příjemné prožitky. Slezáčková uvádí, že *„úplná absence nebo jen zcela mimořádná přítomnost negativního prožívání se tedy jeví jako nepřírozená a může odrážet buď sníženou schopnost sebereflexe, popírání negativních emocí, nebo za každou cenu udržovaný pozitivní přístup ke světu, jenž se může paradoxně stát zdrojem problémů. Více tedy nemusíznamenat i lépe.“* (Slezáčková 2012, s.53) Na nutnost přiměřené **rovnováhy pozitivních a negativních emocí** upozorňuje také Losada (Losada & Frederickson, 2005) a jeho matematická formule „positivity ratio“ optimálního emočního ladění 3:1 ve prospěch pozitivních emocí. Losada prováděl svoje výzkumy produktivity pracovních týmů a dospěl k názoru, že jev flourish zažívaly právě ty týmy, které prožívaly ve zmíněném poměru pozitivní a negativní emoce; zároveň vykazovaly vyšší míru propojenosti mezi jednotlivými členy. Losadovy výzkumy souvislosti positivity a obchodního úspěchu byly také zkoumány na individuální úrovni. Brown et al. (2014) označuje jedince v optimálním pásmu jako „flourishing“ a ty, kteří jsou mimo optimální pásmo jako strádající (viz Keyes, 2002). V kontextu pracovního prostředí je zřejmé, že není možné vytvářet takové podmínky, které by učinily každého jedince šťastným. Můžeme spíše hovořit o míře angažovanosti (Wilkins, 2015), která zahrnuje vyšší míru pozitivních emocí a nízkou míru emocí negativních.

Pozornost autorů vědecké i populární literatury se zaměřuje v posledních letech právě na prožívání a ukotvení pozitivního prožívání, které není závislé na míře negativních emocí. V kontextu výkonu manažerské role bylo např. zjištěno, že manažeři s vyšší mírou positivity byli *přesnější a pečlivější* v rozhodování a efektivněji fungovali v mezilidských vztazích (Staw et al., 1993 in Slezáčková, 2012). Souvislosti vitality a pozitivního prožívání se věnoval např. Malik, et al. (2015, s.702), který definoval tento stav jako *„subjektivní stav energie a entusiasmů, kdy se jedinec vnímá jako plně funkční, fyzicky i psychologicky, a je připravený propojit svoje schopnosti s prací v pozitivním a podpůrném prostředí.“* Jiní autoři upozorňují na kladný vliv autentického leadershipu založeného na optimismu a pozitivním přístupu manažerů, na dobré vztahy s jejich následovníky. Pozitivní emoce se mohou stát „nakažlivými“ v pracovním prostředí, jehož klima je poté pozitivní a proaktivní, má vliv jak na výkonnost, tak i celkové zdraví všech zúčastněných. Negativní události pak mohou být vnímány jako smysluplné, nikoliv jako něco, co je zdrcující (Frey, 2008). Organizační klima má potenciál silně ovlivňovat smýšlení jedinců o organizaci i jejich práci; zároveň každodenní chování (Thoroughgood, 2011). Pozitivní emocionalita vytváří pozitivní pracovní podmínky, atmosféru, „duch místa“, který zaměstnance motivuje ke spolupráci a také dosahování cílů dané organizace.

Jak již bylo řečeno **optimisté** (ať už dispoziční či explanační) si přiměřeně přivlastňují pozitivní zážitky ve svém životě jako svůj úspěch, negativní události však více externalizují. Můžeme tedy konstatovat, že optimistický jedinec v manažerské roli se bude více zaměřovat na úspěchy, nikoliv na to, co se mu v životě i v práci nepovedlo. To podporuje jeho zdraví, úspěch v životě, spokojenost a autentické štěstí v různých oblastech jeho života (Seligman, 1998 in Avolio, 2007). Schneider (2001 in Avolio et al.,

2007) také nabádá k rozvoji optimismu leadera prostřednictvím přijetí svých selhání v minulosti, oceňování přítomnosti (spokojenost a vděčnost za pozitivní aspekty) a hledání příležitostí v budoucnosti (vnímání rizik jako výzev, nikoliv jako hrozeb). Peterson (2000) zdůrazňuje při rozvoji optimismu změnu životního stylu, redukci stresu, podporu work-life balance atd.

Prožívání optimismu či pozitivního naladění bývá spojováno např. s **nadějí** (Slezáčková, 2012, Avolio et al., 2007, Snyder & Shorey, 2005). Manažeři, kteří disponují vysokou hladinou této emoce, jasně formulují cíle a jejich podcíle; strategie, jak jich dosáhnout a skrze plány a tyto strategie jsou schopni facilitovat vysokou míru dosahování těchto cílů u svých podřízených. Stephen potvrzuje, že naděje zvyšuje schopnost zvládat nátlak v práci (Taylor & Brown, 1988 in Stephen et al., 2015). Kromě naděje můžeme zmínit např. pozitivní vliv **odpuštění**, a to především v kontextu organizačních kultur, které jsou zaměřeny na obviňování, utlumují kreativitu a inovace v práci (Handy, 1993 in Avolio et al., 2007). Odpuštění chyb na pracovišti má výrazný vliv na mezilidské vztahy, podporu a inhibici negativních emocí, které prostředí zaměřené na chyby vytváří (Dierendonck & Patterson, 2015). Stejně tak zažívání **vděčnosti**, jako oceňování jednoduchých dobrých věcí v životě, může být podpůrným jevem pro rozvoj jevu flourish a pocitu štěstí. „*Vděčnost otevírá naše srdce a významně zvyšuje životní spokojenost.*“ (Slezáčková, 2012, s.43) Úzce souvisí s kvalitnějším zvládáním zátěže, podporuje osobní růst a sebepojetí daného jedince (Emmons & Mishra, 2011 in Dierendonck & Patterson, 2015). V souvislosti s rolí manažera se prožívání vděčnosti objevuje v kontextu se servant leadershipem. Manažeři s postojem vděčnosti mají otevřenější postoj k lidem kolem sebe, vytváří vyšší míru sociální harmonie, prostředí reciproční podpory (Dierendonck & Patterson, 2015).

Je zjevné, že pozitivní emocionalita ovlivňuje všechny oblasti PERMA modelu (angažovanosti, vztahy, smysluplnost, dosahování cílů), a to jak na straně manažera, tak i na straně jeho následovníků. Tato situace vytváří nárok na **emoční inteligenci** daného manažera, kterou vymezují Salovey & Mayer (1989 in Bedrnová & Nový, 2012, s.156) jako „*schopnost přesně vnímat emoce, využívat je v myšlení, dále chápat emoce a znalosti o emocích a regulovat emoce tak, aby přispívaly k emocionálnímu a intelektovému růstu.*“ Každému přináší pozitivní prožitky něco jiného, různí jedinci vyhledávají různé aktivity, proto je zapotřebí, schopnosti **sebeuvědomění** (Avolio et al., 2007), které zahrnuje schopnost naslouchat sám sobě (fantazie, přání, impulzy) (Lyubomirsky et al., 2005 in Stephen et al., 2015) či rozlišování pozitivních a negativních emocí (Gardner et al., 2005 in Avolio et al., 2007). Kromě základní identifikace emocí v daném kontextu slouží sebeuvědomění k udržování pozitivního stavu mysli, udržování negativních a stresujících podnětů dále od sebe, dává prioritu více pozitivních emocím než negativním (London, & Maurer, 2004 in Avolio et al., 2007).

Existuje mnoho cest, jak dosahovat trvalejších změn v emocionálním prožívání. Slezáčková (2012) nabádá nejprve k uvědomování si souvislostí našeho prožívání a následného emočního stavu. „*Všimneme si, v čem všem jsou pro nás pozitivní emoce (radost, zájem, vděčnost) prospěšné a v čem jsou ty negativní (hněv, žárlivost, nenávisť) škodlivé.*“ (Slezáčková, 2012, s.57) Poté doporučuje revizi svých dosavadních způsobů

reagování a změnu svých vnitřních postojů, tedy dlouhodobou práci na sobě. „*Životní spokojenost a štěstí na nás neprší z nebe, ale jsou odrazem našeho postoje ke světu, k druhým lidem.*“ (Slezáčková, 2012, s.57)

S rozvíjením pozitivní emocionality také souvisí zaměření našeho **myšlení**. Každý z nás disponuje rozdílným způsobem myšlení a vyhodnocování toho, co skutečně zažíváme. Je zřejmé, že mezi lidmi existují rozdíly ve způsobu interpretace různých životních situací (viz optimistický či pesimistický náhled). Ladění vlastního prožívání (pozitivní či negativní) tedy můžeme ovlivnit. I Blatný (2010) uvádí jako jeden z faktorů mající vliv na osobní pohodu jedince způsob uvažování, tzv. atribuční nebo kognitivní styly, tedy interpretace životních událostí a jejich dopadu na život jedince; operuje s pojmem „konstruktivní myšlení“, jehož příkladem může být kognitivní restrukturační nebo sebeklam. **Kognitivní restrukturační** je způsob myšlenkového zpracování stresových událostí ve prospěch jednotlivce; význam události lidé mění tak, aby byl méně stresový a ohrožující, jedinci se zaměřují na pozitivní aspekty celé situace nebo vyhledávají zcela jiný nezávislý pohled. Stejně tak **sebeklam** představuje pozitivní zkreslení sebeobrazu, který jedinci pomáhá k lepší psychologické adaptaci (Paulhus, 1989 in Blatný, 2010). „*Skutečnost, že spokojeným lidem jsou vlastní konstruktivní atribuční styly, dokládají výzkumy, které se zaměřovaly na porovnávání šťastných a nešťastných lidí. Bylo zjištěno, že charakteristicky šťastní lidé si ve srovnání s nešťastnými příznivěji interpretují stejné životní události, jsou méně citliví na negativní zpětnou vazbu a ve své minulosti si vybavují více pozitivních životních událostí.*“ (Lyubomirsky & Tucker, 1998, Lyubomirsky & Ross, 1999, Seidlitz & Diener, 1993 in Blatný, 2010, s.203). Slezáčková (2012) apeluje na vědomé zaměření a selektivitu naší pozornosti, hovoří o evolučním nastavení na negativní (ohrožující) události z hlediska přežití. Své myšlení dle Slezáčkové můžeme „přenastavit“ díky optimismu či tzv. nadějnému myšlení (Slezáčková 2012).

Bedrnová, Pauknerová et al. (2015) upozorňují na provázanost myšlenek a představ s žitou realitou jedince a vybízejí k zacílení svého myšlení a vědomou kontrolu emocí jako základního způsobu zvládání nároků pracovního i osobního života. Nabízí způsoby, jak tohoto dosáhnout:

- Prevence – preventivní předcházení negativním myšlenkám a emocím; dovedností a návyky daného jedince spojeného s pozitivním myšlenkovým přístupem k sobě, lidem, práci; zaměření na osobní přínos, návyky kreativního způsobu řešení a nabourávání stereotypů, racionální hospodaření s časem
- Aktivní přístup k řešení problémových situací – podporování vlastní proaktivity, volba vycházející z hodnot jedince, přejímání odpovědnosti za své rozhodnutí
- Relativizace těžkostí – ve vztahu k druhým lidem („také to mají těžké“) nebo ve vztahu sama k sobě (srovnání s jinými náročnými situacemi, kterými jedinec prošel)
- Objektivizace problémů – analýza vlastních starostí, srovnání pro a proti
- Přeladění – např. smích, zpěv, fyzická námaha, spánek, jóga apod.
- Transfer – intenzivní oblíbené činnosti, které vyžadují soustředění (př. Šachy, luštění křížovek, péče o děti, atd.)

- Úniková řešení – př. Snížení nároků na sebe, odklad termínu řešení problému, únik do fantazie atd.

(Bedrnová, Pauknerová et al., 2015, s.38-41)

Křivohlavý (2013) zmiňuje důležitost záměrného navozování pozitivních zážitků a hovoří o terapii potěšitelnými aktivitami. Dobrovolníci, kteří se účastnili výzkumu, nejprve každodenně zaznamenávali pozitivních událostí a zážitky, které jim byly posléze „předepsány“ jako cíle, na které se mají ve své každodenní realitě zaměřit. Účastníci výzkumu vyjadřovali výrazný vliv tohoto zaměření se na pro ně hodnotné a pozitivní zážitky na zvýšení míry pozitivních emocí. Na základě studií vznikl také seznam vrcholných pozitivních zážitků, které mají nejčastější vliv na pozitivní ladění člověka. Mezi nejdůležitější z hlediska trvalosti patří náboženské či spirituální zážitky, hudební zážitky, dobré manželství, rodina či šťastný domov (Křivohlavý, 2013).

3.6.2 Jev flow, angažovanost a manažer

Další oblastí přispívající k rozvoji flourish je jev **flow** jako optimální stav radostného se ponoření do aktivit a také rozvoj **silných stránek** jedince. Flow se spojuje s významem proudění, prýštění, toku nebo zážitku býti unášen (Křivohlavý, 2004). V české literatuře se používá nepřekládaný termín flow, který též používáme pro účely této práce.

Pojem flow definoval Csikszentmihalyi (1991) jako „*optimální lidskou zkušenost, ke které dochází „když je řád ve vědomí (jedince). K tomu dochází, když psychická energie – nebo pozornost – je investovaná do realistických cílů a kdy dovednosti (jedince) korespondují s možnostmi akce.*“ Csikszentmihalyi (1991, s.6) Při bližší specifikaci můžeme hovořit o plném ponoření či absorbování aktivitou, kterou jedinec právě provádí a kterou je motivovaný vykonávat (baví ho, přináší mu velké potěšení). Důležitou podmínkou pro zážitek jevu flow je, že daná činnost musí lehce převyšovat schopnosti daného jedince, aby byla motivační. „*Musí být pro nás výzvou, které nelze odolat.*“ (Křivohlavý, 2004, s.173). V tomto stavu myslí zapomíná jedinec na sebe, je ve stavu „*transcendence individuality*“, ztráty „*vědomí sebe*“ a „*spojení se světem*“; neztrácí však kontakt s fyzickou realitou (Maslow, 1971 in Csikszentmihalyi, 2014, s.141).

Csikszentmihalyi nabádá jedince k dosažení autonomie a nezávislosti, vystoupení z konformismu a nalézání cest k potěšení a smyslu v životě, nikoliv však v egoistickém slova smyslu. „*Schopnost nacházet potěšení v jakékoliv situaci je v těsné souvislosti se schopností zacházet s informacemi subjektivně, s menší mírou spoléhání se na externí zdroje.*“ (Csikszentmihalyi, 2014, s.10) Zažívání optimální zkušenosti je spojeno s vyjádřením vlastní vitality, a to bez ohledu na společenské požadavky či očekávání, které jsou na nás kladeny v průběhu socializace. Pokud je jedinec schopen zorganizovat své vědomí a udržet pozornost pod kontrolou ve stavu flow, jeho kvalita života a w-b se výrazně zvyšuje. Důvěřuje ve své schopnosti a jedinečnost, která se optimální lidskou zkušeností kultivuje. Csikszentmihalyi považuje setrvávání ve stavu flow za integrující proces self, kdy dochází k zaměření na jeden cíl. „*Když flow epizoda skončí, jedinec se cítí celistvěji než předtím, a to nikoliv pouze vnitřně, ale také s respektem k druhým lidem a světu vůbec.*“ (Csikszentmihalyi, 1991 s.41) Proces flow vyžaduje vysokou míru disciplíny, snahu podávat vysoký výkon a překonávat sám sebe.

Csikszentmihalyi původně zkoumal jev flow v kontextu uměleckých činností, postupně svůj koncept rozšířil i na obyčejné aktivity jako je čtení, práce na zahradě, sportovní aktivity, bytí s druhými atd. Flow přispívá k šťastnému a spokojenému životu, jeho prožívání závisí např. na schopnosti filtrovat negativní prožitky každodenních událostí, zároveň schopnosti ovládat své vědomí a také odstraňovat vědomě překážky, které nám brání nořit se hlouběji do činností a aktivit. Jelikož se jedná o vědomé řízení sebe, pocit flow často doprovází pocit, že máme vliv na svůj osud, který můžeme pozitivně ovlivňovat. *„Když je toho dosaženo a dotyčná osoba cítí kontrolu nad životem a cítí, že to dává smysl, již není nic dalšího, co si přát.“* Csikszentmihalyi (1991, s.7)

Flow a jeho zažívání zvyšuje kreativitu, posiluje sebevědomí jedince a rozvíjí naše schopnosti. To nejen v individuálním slova smyslu, ale také jejich využití ve prospěch obecného dobra; kultivuje tedy hédonickou i eudaimonickou složku jevu flourish.

Csikszentmihalyi rozlišuje základní znaky činností vedoucích k flow (Csikszentmihalyi, 1991, s.49, Slezáčková, 2012, s.60)

- 1) Činnost musí být dostatečně náročná a vyžadovat jistou míru dovednosti; tato míra však musí být úspěšně zvládnutelná a ukončitelná
- 2) Je třeba schopnost intenzivní koncentrace na danou činnost
- 3) Aktivita či úkol mají jasné cíle
- 4) V průběhu realizace činnosti máme okamžitou zpětnou vazbu o své úspěšnosti
- 5) I přes úsilí a zaujetí vložené do činnosti necítíme zvláštní námahu. Z mysli jsou vytlačeny starosti a frustrace všedního života
- 6) Radostné prožitky dodávají pocit kontroly nad situací
- 7) Vytrácí se vědomí vlastního já, zapomínáme na sebe; prožitek sebe se intenzivně vynořuje po skončení zážitku flow
- 8) V průběhu aktivity se subjektivně zrychluje čas

S konceptem flow se úzce pojí s pojmy „**autotelická zkušenost**“ a „**autotelická osobnost**.“ (Csikszentmihalyi 1991, Slezáčková, 2012) Autotelická zkušenost představuje takový typ činnosti, který člověk vykonává na základě intrinsické motivace, tedy pro zážitek činnosti jako takové bez vnějších odměn. Člověk, který zažívá flow (tedy autotelická osobnost), se ve svém životě orientuje více na pozitivní stránky života, i když jeho životní situace není zrovna ideální. Dokáže potenciální zážitky nelibosti přetavit na naplňující zážitek, př. vlastní nemoc využije jako prostor pro realizaci aktivit, které dlouho odkládal a na které se těšil. *„Autotelickou osobnost tedy můžeme chápat jako souhrn dispozic pro prožívání flow. Takový člověk je vytrvalý a zvědavý, nezaměřuje svou pozornost pouze na sebe sama, ale projevuje živý zájem o vše, co život nabízí.“* (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002 in Slezáčková, 2012, s.65)

Souvislosti jevu flow a práce se věnují mnohé výzkumné práce (např. Bakker, 2008, Pinder, 1998 in Avolio et al., 2007, Fullagar & Kelloway, 2009 in Smith et al., 2012, Csikszentmihalyi, 2014), které ho charakterizují jako základní komponentu w-b a také ho spojují se stavem pozitivní nálady přetrvávající mezi zaměstnanci. Někteří autoři stav flow spojují s pozitivními styly vedení a šířením pozitivního klimatu v organizaci (Smith, et al., 2012, Vodanovich, 2012). Souvislosti jevu flow a leadershipu se výzkumně věnoval

Scoular (2011 in Stephen et al., 2015), který klade důraz na koučování jako cestu k mapování a odstraňování vnitřních překážek souvislosti jevu flow a vedení lidí.

Je zřejmé, že nelze vytvořit takové podmínky pro zaměstnance, aby je bezprostředně bavila a vtahovala každá pracovní aktivita. Přesto však výzkumy prokazují, že pozitivní absorbování pracovními aktivitami zvyšuje w-b, potažmo jev flourish; má kladný vliv na spolupráci a atmosféru v rámci organizace. Csikszentmihalyi (2014) došel ve svém výzkumu ke zjištění, že v práci se flow zážitky pojí nejčastěji s činnostmi s vysokou mírou koncentrace, důležitostí v budoucnu a sebepojetím zaměstnanců.

Z pohledu organizace je třeba vybírat jedince na takové pozice, které jsou blízko jejich vnitřní motivaci i talentům, které posléze mohou uplatňovat v praxi. *„Ke zlepšování kvality života skrze práci je nutné využití dvou strategií. Na jedné straně by povolání měla být změněna tak, aby se blížila flow aktivitám.....ale je také nutné pomáhat lidem rozvíjet autotelické osobnosti...trénovat, jak rozpoznávat příležitosti k akci, pilovat své dovednosti, stanovovat si dosažitelné cíle.“* (Csikszentmihalyi, 1991, s.157) Potěšení v životě úměrně stoupá se zařazením každodenních aktivit, které vychází z intrinsické motivace (Csikszentmihalyi 1975, 1978, 1982 in Csikszentmihalyi, 2014); vykonávání takových pracovních aktivit či povolání, které jedince baví, zvyšuje tedy jev flourish.

Bakker (2008) spojuje prožívání jevu flow s prožitkem pozitivního absorbování prací, kterou daný jedinec vykonává. To má vliv na spokojenost w-b manažera i jeho podřízených; na pozitivní způsob řízení i vyšší loajalitu k organizaci. Bakker také vyvinul nástroj na měření jevu flow v práci „Work-Related Flow Inventory“ (WOLF), který zahrnuje měření míry absorpce, intrinsické motivace a potěšení. Souvislost flow s intrinsickou motivací uvádí také Pinder (1998 in Avolio et al., 2007); intrinsická motivace zahrnuje v jeho pojetí pozitivní emoce jako je výzva, flow a potěšení. Křivohlavý (2013, s.99) upozorňuje na provázanost jevu flow s autotelickou aktivitou, je to *„taková činnost, kterou člověk dělá z radosti pro ni samu, a ne pro nějaký jiný cíl (např.abych za ni dostal zapláceno.)“*

Mnoho autorů uvádí souvislost stavu flow s **„teorií sebeurčení“** („self-determination theory“; Deci & Ryan, 2000 in Diener & Seligman 2012, in Slezáčková, 2012; in Stephen et al., 2015, Avolio et al., 2007). Jedinec s vyšší mírou intrinsické motivace (v práci i v soukromí) je v životě kreativnější, fyzicky i psychicky zdravější a spokojenější v porovnání s jedinci, kteří se řídí extrinsickou motivací. Intrinsická motivace tak může být hybnou silou pracovních organizací (Stephen et al., 2015), flow pozitivně ovlivňuje w-b zaměstnanců a také pozitivní zážitek z práce (Bakker, 2005, Bakker, Sonnentag & Fullagar, 2011, Stephen et al., 2015). Důležitou podmínkou pro intrinsickou motivaci je, aby daná činnost byla vnímaná svobodně jako vlastní volba (Csikszentmihalyi, 2014), jsou to chvíle, kdy se *„práce stává hrou“* (Stephen et al., 2015, s.229). *„Zvyšování pracovní motivace není o nabádání a incentívách pro lidi, ale spíše o vytváření dosti zajímavé práce plné výzev.“* (Stephen et al., 2015, s.330)

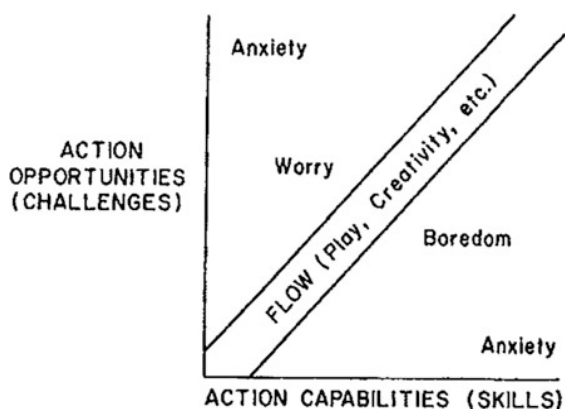
Je zřejmé, že naše motivace často bývá spojením mnoha motivů, které mají extrinsický i intrinsický charakter. Z hlediska jevu flow je důležité, aby v tomto často komplikovaném, propleteném pojetí byl právě intrinsický zdroj (např. jedinec dělá takovou práci, která sytí jeho potřebu sociálního statusu, zároveň ho však vykonávání baví). *„K nejsynergičtějšimu využití lidského potenciálu dochází, když je psychická energie investována do aktivit,*

kteřé jsou zároveň autotelické i produktivní.“ (Csikszentmihalyi, 2014, s.182)

Jednou ze základních podmínek dosažení jevu flow je nutnost intenzivní koncentrace bez častého přerušování v dané aktivitě. Prostředí plné chaosu odklání zaměření pozornosti i vědomí jedince, který se poté nemůže plně ponořit do zážitku flow (Csikszentmihalyi, 1991, Bakker, 2008). „Kdykoliv informace přeruší vědomí v zaměření na jeho cíle, objevuje se vnitřní disharmonie, nebo psychická entropie, a dezorganizace self, která narušuje efektivitu. Takováto protrahovaná zkušenost může oslabit self, že není schopné investovat pozornost a dosahovat svých cílů.“ (Csikszentmihalyi, 1991, s.37) V této souvislosti zdůrazňuje Bakker (2008) nutnost strukturovaného pracovního prostředí, aby docházelo k dosahování této optimální lidské zkušenosti.

K podstatě zážitku flow také patří neustálé vyvažování příležitostí pracovního prostředí a vlastních dovedností a silných stránek jedince. Především jde o vědomí těchto dovedností a spojitost s vlastní sebeúčinností (Csikszentmihalyi, 1975; Deci & Porac 1978 in Csikszentmihalyi, 2014). Flow se tedy kultivuje a vytváří uplatňováním silných stránek jedince do cílené činnosti, která lehce převyšuje jeho schopnosti. V pracovním kontextu tedy můžeme hovořit o takových pracovních úkolech, které jsou pro jedince motivační, zároveň představují jistou formu výzvy, nejedná se o stereotypní činnosti. Tehdy se jedinec nachází v optimálním pásmu, kde zažívá jev flow. V případě, že vnímá výzvy jako nízké pro uplatňování svých silných stránek, zažívá nudu. V úzkosti a strachu se naopak nachází, kdy vyhodnocuje výzvy prostředí jako přesahující jeho schopnosti.

Obr. 10 Struktura flow aktivit dle Csikszentmihalyi



Zdroj: Csikszentmihalyi, 2014, s.147

V pracovním prostředí je tedy důležité vytvářet takové podmínky pro jedince, aby zažívali rovnováhu mezi požadavky prostředí (např. pracovní úkoly) a vlastními schopnostmi a dovednostmi. Csikszentmihalyi (2014) zdůrazňuje, že záleží na percepci daného jedince, nikoliv na objektivní realitě. Jedná se o velmi komplikovanou situaci, jelikož jedinec při stejné či podobné výzvě může zažívat jednou nudu, jednou naopak pozitivní vzrušení a chuť se do činnosti angažovat; v potaz je také třeba vzít interindividuální odlišnosti. Odhad vlastních kompetencí a schopností úzce souvisí s pozitivním sebeobrazem a také

realistickou sebereflexí, kterou je třeba z tohoto důvodu rozvíjet.

Zažívání flow je také propojeno s uplatňováním **silných stránek a talentů** jedinců. V rámci organizací můžeme hovořit o podpoře rozvoje zaměstnanců, jejich kvalit v kontextu pracovních rolí, které se následně stávají konkurenční výhodou na trhu, můžeme hovořit o „na silné stránky zaměřené organizaci“ („strength-based organisation; Avolio et al., 2007) nebo také „učící se organizaci“ (Senge, 2007). Současný trend v rozvoji zaměstnanců změnil své zaměření od rozvoje slabých stránek právě k rozvoji těch kvalit, ve kterých je daný zaměstnanec silný; má tedy velkou naději na úspěch a maximální rozvoj svého talentu. Kromě profesní, odborné kompetence můžeme z hlediska flourish brát v potaz osobnostní rozvoj jedince, jeho osobnostní kvality, které jedinců pomáhají docílit lepšího bytí a zlepšovat kvalitu jejich života (Smékal, 2005). Stephen et al. (2015) upozorňuje na současné trendy nadnárodních organizací, které rozvíjí své zaměstnance v emoční inteligenci, či psychologickém kapitálu. Sebereflexe, seberegulace, empatie se stává ústředním tématem, které je třeba rozvíjet (tréninky, koučování). K zážitku jevu flow je třeba rozvíjení seberefektivních schopností tak, aby si byl jedinec realisticky a pozitivně vědom svých silných stránek i potřeb rozvoje. Rozvíjení těchto kvalit přispívá k angažovanosti zaměstnanců a zážitku smysluplnosti jejich práce (Dierendonck & Patterson, 2015).

3.6.3 Mezilidské vztahy a manažer

Manažer je především člověk fungující v síti sociálních vztahů. Je zřejmé, že naplňující mezilidské vztahy (ať osobní či pracovní) vytvářejí kvalitní základnu pro kultivaci jevu flourish; jsou jeho zdrojem, mají přímý vliv na kvalitu života, zážitek štěstí, w-b i celkové zrání jedince. „*Druzí lidé jsou tím nejlepším lékem na propady života*“ (Seligman, 2011, s.20)

V souvislosti s jevem flourish můžeme z našeho pohledu hovořit především o schopnosti a realizaci **intimních vztahů**, zážitku **důvěry** či přijímání a poskytování **sociální opory**.

Slezáčková (2012, s.111-112) navazuje na Reis a Gableovou (2007) a zmiňuje základní oblasti výzkumu pozitivní psychologie v kontextu úspěšných mezilidských vztahů; jsou jimi:

- Intimita – potřeba patřit, zažívat důvěrnost, provází náš celý život
- Náklonnost, láska – prožitek a projev v chování; vášeň, důvěrné objetí
- Společná zábava – sdílené okamžiky a jejich vliv na kvalitu vztahu
- Způsob komunikace – míra positivity a její vliv na trvalost vztahu

Křivohlavý (2013) uvádí rozsáhlou evropskou studii zaměřenou na zdroje štěstí u dotazovaných, která odhalila potřebu vztahů (přátelských, láska) jako nejsilnější prediktor spokojenosti a štěstí v životě. Stejně tak zážitek sociální opory, bytí součástí komunity bývá jedním z nejsilnějších uváděných vlivů na osobní pohodu (Argyle 1987, Myers, 1999, Šolcová & Kebza, 1999 in Blatný, 2010). Deci, Ryan (2008) hovoří v rámci sebedeterminační teorie o potřebě vztahování se a navazování autentických vztahů s druhými lidmi. Křivohlavý (2013) zdůrazňuje potřebu někomu patřit („need to belong“;

Diener & Diener McGavran, 2002 in Křivohlavý, 2013). Zároveň uvádí důvody, proč tomu tak je, které vychází z poznatků sociální psychologie:

- Spojení lidí mělo evolučně hodnotu přežití
- Ve skupině zažíváme pocit vlastní transcendence, překračujeme vlastní „jáské“ potřeby a vedle „já“ a „ty“ zažíváme „my“
- V sociálním styku zažíváme připoutání (attachement), sounáležitost
- Navazování vztahů vede k výraznému zvýšení pozitivních emocí

Kvalitní připoutání („attachement“), tedy **primární vazbu** s matkou, uvádí mnoho autorů jako základnu pro schopnost intimity, lásky, sounáležitosti a také důvěry ve svět i druhé lidi (Seligman, 2011, Frey, 2008). Výzkumná pozornost se tak zaměřila na zkoumání primární, kvalitně naplněné první vazby, ideálně v kontaktu s neambivalentní, podporující a pečující osobou. Ta výrazně ovlivňuje jedincův sebekoncept, jistotu ve světě i sebe (Ainsworth & Bowlby, 1991 in Frey, 2008). *„Kvalita jevu připoutání v době dětství a mládí koresponduje s kvalitou mezilidských vztahů v době dospělosti.“* (Křivohlavý, 2013, s.35)

Dle teorie attachmentu, která je v současné době stále předmětem zkoumání, jedinec rozvíjí vlastní autonomii prostřednictvím bezpečného vztahu s pečující osobou (nejčastěji matkou), ke které se může kdykoliv vrátet v situacích ohrožení či stresu. V případě, že tomu tak je, rozvíjí svoji nezávislost a také zvědavost a chuť prozkoumávat nové situace, svět. Schopnost zvládat prostředí se objevuje jako základní položka charakteristik mentálního zdraví či rozvoje eudaimonických kvalit w-b (Jahoda, 1958, Ryff & Singer, 2002); úzce souvisí s celkovým w-b. (Mikulincer & Shaver, 2007 in Rahimnia & Sharifirad, 2015).

Frey (2008) uvádí výsledky výzkumu optimálně fungujících manažerů, jejichž společnou charakteristikou byla právě schopnost formovat a udržovat bezpečí na základě kvalitního připoutání a vazby v raném dětství. Dle Freye zdraví manažeři vykazovali známky zdravé opory v sebe, kterou také poskytovali svým následovníkům. Stejně tak uvádí Rahimnia & Sharifirad (2015) souvislost zvnitřněného bezpečí na základě rané vazby a schopnosti blízkosti a podpory; zároveň pozitivní vliv této zkušenosti na výkon manažera (Avolio, 1994 in Rahimnia & Sharifirad, 2015).

Vztah s matkou předurčuje základní vzorec míry stability budoucích vztahů, a to osobních i pracovních. Budování bazální **důvěry** v sebe i ve světě se promítá do všech oblastí lidského života. Avolio et al. (2007) vyjadřuje, že důvěru tvoří morální, předvídatelné jednání; je to důležitá komponenta, která na pracovišti predikuje postoje, behaviorální a výkonové parametry; pracovní spokojenost, loajalitu, zapojení, spravedlnost. Otázkou důvěry se také zabývá Mathieu (2012) v kontextu vlivu na mentální zdraví a w-b zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří popisovali svého manažera jako neupřímného a nespolehlivého, měli mnohem vyšší nemocnost než zaměstnanci, jejichž manažer vykazoval znaky morální integrity (Cooper & Williams, 1994 in Mathieu, 2012). Autorka tedy dochází k názoru, že pocit nejistoty ohledně upřímnosti manažera vytváří prostředí nejasných cílů a nejasného směřování, což má negativní dopad na zaměstnance v podobě distresu (Sosik & Godshalk, 2000 in Mathieu, 2012).

Tur, et al. (2016) také zdůrazňuje potřebu tvorby oboustranné důvěry – tedy manažera v jeho podřízené a podřízené v jejich manažera a vliv této kvality na klima v týmu. Podobné téma řeší např. Covey (2006), který rozšiřuje svoji koncepci sedmi návyků vůdčí

osobnosti „*Existuje jedna věc, společná všem jedincům, vztahům, týmům, rodinám, organizacím, ekonomikám a civilizacím na celém světě, bez níž se i ta nejmocnější ekonomika, nejvlivnější vedení, největší přátelství, nejpevnější charakter, nejhlubší láska ocitnou v troskách. Pokud ji ale rozvíjíme a posilujeme, představuje potenciál úspěchu a prosperity, jaký nemá sobě rovna...Tou věcí je důvěra.*“ (Covey, 2006, s.19) Covey rozlišuje pět „vln“ důvěry, které z našeho pohledu úzce souvisí s problematikou flourish a optimálního prospívání v životě; zachycuje ze své perspektivy některé prvky psychologického a sociálního w-b:

- Sebedůvěra (schopnost dodržovat vlastní závazky, jednat v souladu s tím, co říkáme; důvěryhodnost)
- Důvěra ve vztazích (posilování „konta důvěry“ u druhých lidí, konzistentní chování)
- Důvěra v organizaci (princip sladění)
- Důvěra na trhu (pověst)
- Důvěra ve společnosti (příspěvní společnosti)

Konečným výsledkem práce na vlastní sebedůvěře je dle Coveyho spojení ušlechtilého charakteru a kompetentnosti, důsledkem toho získání důvěryhodnosti a vlivu. Výsledkem posilování důvěry ve vztazích je výrazné zlepšení kvality současných vztahů i těch, které jedinec nově navazuje. Důvěra v organizaci se týká jak všech typů pracovních organizací, tak i např. rodiny a jejího efektivnějšího fungování. Ve své konečné podobě snižuje tato rozvinutá kvalita „sedm daní z nízké důvěry“ a vytváří „sedm dividend z vysoké důvěry“. Důvěra na trhu představuje důvěru ve značku dané organizace; rozvoj této kvality přispívá k rozvoji osobní značky a pověsti a také pověsti organizace, které je jedinec součástí. Důvěra ve společnost se rozvíjí tzv. příspěvním, kdy jedinec přispívá společnosti jako celku, vytváří hodnoty a je tak vzorem pro ostatní.

Kromě zážitku bezpečné ranné vazby mnoho autorů zdůrazňuje souvislost **extroverze** a w—bu; u extrovertů lze předpokládat větší počet přátel, tudíž mají více příležitostí k navýšení míry pozitivních emocí a zážitku sociální opory (Diener & Biswas-Diener, 2008; Diener & Biswas-Diener, 2002, Blatný, 2010).

Dle výzkumu Dienera & Seligmana (2012) respondenti s nejvyššími výsledky w-b měli vždy vysoce **funkční vztahy**. Lidé v kontaktu s druhými lidmi zažívají vyšší míru pozitivních emocí, ať se jedná o extroverty či introverty (Pavot, Diener, & Fujita, 1990 in Diener & Seligman, 2012). Oproti tomu samota vede k méně frekventovanému prožitku pozitivních emocí a k nižší životní spokojenosti. Pozitivita zpětně ovlivňuje kvalitu mezilidských vztahů; „*pozitivita má blahodárny vliv na kvalitu vztahů a úzce souvisí s pocitem jednoty a sounáležitosti s druhými lidmi je zdrojem naší lidskosti.*“ (Gable et al., 2004 in Slezáčková, 2012)

Argyle (1999 in Křivohlavý, 2013) studoval míru emocionální opory a zjistil, že její nevyšší hodnoty jsou vždy mezi manželi, poté mezi rodiči a dětmi; následně v přátelství či sourozeneckých vztazích. I jiné empirické studie prokázaly jako jednu z nejvýznamnějších forem sociální opory partnerský vztah (Wilson, 1967). Lidé, kteří jsou v manželství šťastní, vykazují nižší míru fyzických a psychologických komplikací než lidé, kteří nejsou v oficiálním svazku. Křivohlavý (2013) poukazuje na růst negativních nálad a zvyšování

míry stresu u lidí, kteří se buď rozcházejí nebo rozvádějí. U nás se problematice w-b a manželství věnuje Hamplová (2006 in Slezáčková, 2012), která sumarizuje fakta a uvádí, že muži i ženy v manželském svazku se dožívají vyššího věku, mají nižší pravděpodobnost úmrtí, jsou zdravější a trpí méně psychickými poruchami. Longitudinální studie Horwitz (1996 in Slezáčková, 2012) uvádí fakt, že manželství chrání ženy před alkoholismem a muže před depresí.

Některé studie se také zabývají vztahem **přátelství** a osobní pohody. Např. Diener & Biswas-Diener (2008) dokládají výsledky, že 40% lidí z těch, kteří mají 5 a více blízkých přátel, jsou velmi šťastní; pokud mají méně než 5 přátel, jsou velmi šťastní pouze ve 25%. Křivohlavý (2012) zase uvádí pozitivní vliv přátelství na studijní výsledky studentů a vyšší životní spokojenost.

Heaphy & Dutton se zabývají problematikou **pozitivních vztahů na pracovišti** (2008 in Frey, 2008, in Colbert, et al., 2016). Tyto vztahy můžeme definovat jako: „*znovuobjevující se spojení mezi dvěma lidmi, které se odehrává v pracovním kontextu...je zažíváno jako vzájemně prospěšné.*“ (Ragins & Dutton, 2007 in Colbert, et al., 2016, s.1199) Autoři také dokládají ve svých výzkumech souvislost mezi pozitivní interakcí na pracovišti a fyziologickými markery jako je krevní tlak, hladina hormonů a fungování imunitního systému, a to jak na straně manažerů, tak i jejich podřízených. Baker & Dutton (2009 in Stephen et al., 2009) se zabývají definováním kvalitních vztahů na pracovišti a zkoumáním jejich efektů. Kvalitní vztahy v jejich pojetí vytvářejí a podněcují motivační prostředí pro práci, pozitivně naladěni jedinci zvyšují na straně svých kolegů mobilizaci vlastního energetického potenciálu, kreativitu, pocit uvolnění či zbavení tíhy. Záleží na vytváření efektu vzájemné energetizace, efektivního řešení problémů a vytváření nových nápadů a způsobů řešení. „*Obě strany odcházejí s nadějí a možnostmi.*“ (Baker & Dutton 2009, in Stephen et al., 2009, s.333) Colbert, et al. (2016) spojují funkční, pozitivní vztahy na pracovišti s rozvojem a růstem jedinců, kteří jsou součástí těchto vztahů. Respondenti jejich výzkumu zdůrazňovali faktory vzájemného obohacování, kladení si výzev a podporu od kolegů na pracovišti tyto výzvy překonat; také vzájemný role-modeling či mentoring v těžkých situacích. Pozitivní vztahy na pracovišti mají vliv na pracovní i osobní identitu jedinců. „*Pozitivní vztahy napomáhají jedincům, skupinám a organizacím růst, prosperovat, vzkvétat.*“ (Ragins & Dutton, 2007 in Colbert, et al., 2016, s.1200)

Losada (2005) definoval pojem „**týmová propojenost**“ (connectivity), jež vystihuje míru vzájemné vnímavosti jednotlivých členů týmů k sobě. Svoje zkoumání porovnával s mírou produktivity těchto týmů. Došel ke zjištění, že týmy s vysokým výkonem měly mnohem vyšší poměr pozitivních reakcí než negativních, a to až v poměru 6:1; zároveň vysoce skórovaly v týmové propojenosti. Naopak týmy s nízkým výkonem vykazovaly nízkou míru propojenosti a zároveň nízký poměr negativních versus pozitivních reakcí (1:1, 2:1). Losada hovoří o „*efektu motýlích křídel*“ („butterfly effect“); tedy o faktu, že velmi malý podnět na jedné straně může vyvolat velké změny na jiném místě (Lorenz, 1993 in Slezáčková, 2012). „*Efekt motýlích křídel reprezentuje dynamiku těch vysoce produktivních, úspěšně fungujících firemních týmů...můžeme rozpětí motýlích křídel chápat jako širokou škálu efektivních reakcí, zatímco druhý rozměr křídel odkazuje na míru vyjadřované positivity.*“ (Slezáčková, 2012, s.51)

Losada také ve svém výzkumu zjistil, že existuje jakýsi „bod zlomu“; když tohoto bodu firmy a týmy dosáhnou, začínají optimálně prospívat. Empiricky ověřil, že tento bod

zlomu je poměr 3:1 ve prospěch positivity v kontextu fungování týmů (produktivita, výkon, míra propojení). Losada svým poměrem positivity a negativity 3:1 také empiricky prokázal blahodárný vliv positivity na fungování pracovních týmů, a to především v sociálním rozměru. Mezi členy týmu se vytváří větší propojení a zvyšuje se orientace na druhé lidi.

Tento fakt ilustruje i Slezáčková (2012) na souvislosti, že lidé, kteří se cítí dobře, jsou více ochotni pomoci druhým lidem v nesnázích, a to zpětně navyšuje jejich pocit osobní pohody (vděk těch, kteří jim pomohli). Stejně tak Fredrickson upozorňuje na fakt, že pomáhající, prosociální chování zvyšuje míru pozitivních emocí (Cataliano & Fredrickson, 2011). Účastníci výzkumu, kteří byli vyzvaní, aby provozovali pět aktů ohleduplnosti po dobu několika týdnů, vykazovali zvýšení prožitku štěstí na konci tohoto výzkumu (Lyubomirsky, Tkach & Sheldon, 2004 in Cataliano & Fredrickson, 2011).

„Nakažlivost“ positivity se také ve svých výzkumech zabývají Fowler & Christakis²³, kteří studují charakter a povahu sociálních sítí. Zdůrazňují efekt ovlivnitelnosti jedince právě sociální sítí, které je součástí, a to až 2. či 3. stupněm (tedy přáteli našich přátel). Zdůrazňují efekt šíření jak štěstí, tak i negativních jevů (např. kouření, obezita) a apelují na prosociální chování jako je altruismus, láska, kreativita jako posilující prvky sociální sítě (negativní jevy způsobují její rozpad). „*Zjištění, že lidé jsou zasazení do sociálních sítí, znamená, že zdraví a w-b jedné osoby ovlivňuje zdraví a w-b druhých.*“ (Fowler & Christakis, 2009, s.14)

K podobnému závěru dochází Gable, že „*čím více svoji pozitivitu projevujeme a sdílíme s druhými, tím jsou naše mezilidské vztahy pevnější a vřelejší.*“ (Gable et al., 2004 in Slezáčková, 2012, s. 48) Stanley (2007) upozorňuje na vytrácení obyčejného lidského kontaktu, který je často nahrazován e-maily, faxy, textovými zprávami či blogy. V pracovním kontextu zdůrazňuje nutnost vyvinutí speciálního úsilí k porozumění druhým lidem, ať se jedná o zaměstnance či zákazníky.

V souvislosti s w-b se velmi často zkoumá téma **sociální opory**. Obecně se jedná o pomoc, kterou jedinec získává v těžkých chvílích, kdy ji potřebuje. Křivohlavý (2001) rozlišuje podporu v různých rovinách působení člověka:

- Makroúroveň – ekonomická podpora (celá společnost)
- Meziúroveň – podpora členů společenské skupiny (sdružení občanského či náboženského charakteru)
- Mikroúroveň – podpora od nejbližších (přátelé, známí, kolegové)

House 1981 (dle Kebza, 2005) rozlišuje následující typy podpory:

- Hmotnou – materiální podpora, například obstarání předmětů, zařízení věcí
- Informační – podpora v podobě rad a potřebných informací pro řešení
- Emoční – podpora v podobě vyjádření zájmu, povzbuzení
- Hodnotící – podpora, která posiluje sebedůvěru a mechanismy zvládání jedince

Kebza (2005) také upozorňuje na očekávanou míru sociální opory (tedy představa, jak je naše okolí připraveno pomoci) a získanou míru podpory, která představuje skutečně dosaženou míru pomoci. Obecně téma sociální opory je také zkoumáno v nespočtu studií; ukazuje se, že w-b navyšuje jak poskytování opory druhým, tak i její přijímání. Herzberg

²³ Fowler, N. & Christakis, J. [vid. 2015-10-07].

(1998 in Diener & Seligman, 2004) zjistil, že překážky a komplikace v oblasti dávání sociální opory bývají rizikovým faktorem pro interpersonální stres (např. schopnost dávat emoční oporu).

Vliv interpersonálních charakteristik na míru mentálního stresu dokládá např. Koskela & Viinamaeki (2000 in Diener & Seligman, 2004), kteří zjistili mnohem nižší míru tohoto stresu jak u žen, tak i mužů, kteří měli více přátel. Lidé zažívají úzkost, když ztrácí důležité vztahy (Leary 1990 in Diener & Seligman, 2004); negativní emoce, když jsou vyhoštěni ze sociálních skupin (Barden, Garber, Leiman, Ford, & Masters, 1985). Interpersonální problémy také mohou způsobit vyšší míru deprese, např. přesun do nové komunity zvyšuje míru distresu a deprese u žen (Magdol, 2002 in Diener & Seligman, 2004). Keyes (1998) také uvádí jako jednu z neopominutelných součástí w-b pojem „**sociální pohoda**“. Tu charakterizuje na základě míry zapojení do společnosti, percipované vlastní hodnoty pro druhé lidi, sounáležitosti atd.

Stanley (2007) považuje za typ emoční podpory přístup manažera ke svým podřízeným, který hledá příležitosti k poskytování pozitivní zpětné vazby na práci svého podřízeného. Dasborough & Ashkanasy (2003, in Avolio et al., 2007) také hovoří o pozitivním dopadu kladné zpětné vazby od manažera směrem k jeho následovníkům; tato informace nejen vyladuje kladně emoční rozpoložení daného jedince, ale také ho více směřuje k poskytování pomoci a podpory ostatním kolegům. Zaměstnanci, kteří dostávají dostatek kvalitní podpory od svých nadřízených, vykazují nižší míru stresu, burn-outu i deprese (Diener & Seligman, 2004, Ashforth, 1996 in McKee & Kelloway, 2009). George (2007) zdůrazňuje přínos podpůrných skupin kolegů nebo lidí v manažerské roli, kteří se pravidelně setkávají; v atmosféře diskrétnosti hovoří o tom, co je pro ně v jejich životě důležité, poskytují si potřebnou podporu.

S tématem opory také úzce souvisí problematika **empatie**. V kapitola 3.6.1 jsme se zabývali souvislostí zážitku pozitivních emocí a sebeuvědomění, v kontextu vztahů s druhými lidmi můžeme hovořit právě o empatii jako schopnosti zacházet se svými emocemi a využívat je k porozumění druhým. „...*Vcítit se do toho, co (druhá osoba) prožívá – pohlédnout na svět z jeho perspektivy, ocitnout se v jeho kůži.*“ (Slezáčková, 2012, s.120) Bedrnová, Pauknerová (2015) považují empatii za klíčovou podmínku vytváření autentických vztahů, která závisí především na ochotě jedince věnovat se aktivnímu naslouchání, také na vnitřním pozitivním nastavení vůči druhému člověku. Autorky v kontextu manažerské role apelují především na hlubokou mezilidskou komunikaci, „*kteřá dává prostor pro setkání s druhým člověkem i se sebou sama, může být potřebnou prevencí proti ztrátě věrohodnosti a osobní integrity.*“ (Bedrnová, Pauknerová, 2015, s.246) Také Avolio et al. (2007) je názoru, že autentičtí manažeři disponují altruistickou empatií jako významnou složkou jejich sebepojetí.

V kontextu nadnárodních společností vnímáme empatii jako jednu z významných kvalit zkvalitňující řízení odlišností. Batson (1991, in Slezáčková, 2012) zdůrazňuje v tomto kontextu důležitost empatie, která zlepšuje přístup ke specifickým skupinám populace. Dochází k tomu prostřednictvím aktivní snahy o porozumění těmto skupinám, ocenění jednotlivce, které může být postupně rozšířeno na celou skupinu, ke které jednatel náleží. To může přispět ke zlepšení kvality života nejen jednotlivce, ale celých sociálních skupin.

Empatie vychází z **altruistického zaměření**, které je z pohledu pozitivní psychologie

jednou z dalších významných složek lidského života podporující w-b a celkové zrání jedince. Jedná se o „*nesobecký a nezištný způsob myšlení, cítění a jednání ve prospěch druhých*.“ (Slezáčková, 2012, s.122) Jde o specificky lidskou kvalitu poskytnutí pomoci (tedy jistého druhu opory) jedinci bez postranních úmyslů či zisků. Altruismus je nesobecké jednání s motivací zvýšit prospěch druhého člověka (Batson, 1998 in Avolio et al., 2007). Koncepce spirituálního leadershipu (Fry, 2003 in Avolio et al., 2007, Dierendonck & Patterson, 2015) zdůrazňuje jako jednu ze základních kvalit manažera altruistický přístup („altruistic love“), který je podporován společnou vizí a redukuje tak prožitky negativních emocí; dává lidem prožitek pospolitosti. Servant leadership zdůrazňuje konání manažera směrem k vyvažování vlastního prospěchu, prospěchu druhých i celé společnosti (Dierendonck & Patterson, 2015). Podobně apeluje koncept autentického leadershipu na vzájemnou reciprocitu „my“, nikoliv „já.“ (Avolio et al., 2007) Pozitivní interakce v sociálním kontaktu mají spojující charakter; v rámci organizace podporují zdraví jedince i organizace. Malik, et al. (2015) zavádí pojem „vysoce kvalitní spojení“ („high quality connections“), která jsou založená právě na vzájemné úctě, důvěře a angažovanosti na obou stranách.

3.6.4 Smysluplnost v životě manažera

I téma smysluplnosti úzce souvisí s prožitkem w-b a bylo podrobena mnoha zkoumáním. Je také jednou z komponent w-b v pojetí Ryff (1998 in Frey, 2008) a má přímý vliv na mentální zdraví jedince. Z našeho pohledu můžeme hovořit především o zážitku **smysluplnosti** v životě i práci manažera, jeho míře **naděje**; zážitku víry v podobě **náboženství** či **spirituality** v jeho životě.

Většina autorů se shoduje na názoru, že vědomí smyslu v životě úzce souvisí s tématem vysoké úrovně osobní pohody (např. Seligman, 2011, Slezáčková, 2012, Křivohlavý, 2013, Stríženec, 2007). Slezáčková (2012) upozorňuje na fakt, že smysluplnost je pouze jednou z oblastí, která se podílí na dobrém životním pocitu. Seligman (2011) chápe tuto dimenzi jako maximální využití svých schopností pro vyšší dimenzi, která nás přesahuje. Definuje tři úrovně štěstí, z nichž jedna je „smysluplný život“, který vzniká právě tehdy, když známe své silné stránky a využíváme je jak ve svůj, tak i všeobecný prospěch. Frankl upozorňuje na fakt, že pokud je smyslem jedince dosažení štěstí, nemůže tohoto nikdy dosáhnout „*Za štěstím se nelze honit, musí vyplynout.*“ (Frankl, 1998, s.13.) Frankl zasvětil celý svůj život zkoumání smysluplnosti a potvrdil svým osobním příkladem fakt, že vědomí vyššího smyslu napomáhá lidem v náročných či přímo extrémních životních situacích. Lidé, kteří nezažívají svůj vnitřní smysl, jsou naplněni prázdnotou a nespokojeností či dokonce zoufalstvím. Apeluje také na nalezení vlastního vnitřního smyslu a nepodvolení se konformismu či totalitarismu. Halama (2007) rozlišuje v kontextu smyslu života dvě základní tendence. Jednou z nich je *potřeba kognitivního rámce*, který jedinci napomáhá k interpretaci světa jako smysluplného a srozumitelného; druhou z nich je *potřeba cílů*, které člověku dodávají pocit účelnosti v životě. Křivohlavý (2013) spojuje nedostatek smyslu v životě s pesimismem a depresí. Jiné studie poukazují na souvislost smysluplnosti s angažovaností, zaujetím v životě. To, čemu věnujeme úsilí, nám následně přináší pocit radosti a vnitřního uspokojení. Kromě angažovanosti je to potřeba mít jasné

dosažitelné cíle. Angažování se do smysluplných věcí v životě nemusí být vždy spojeno s příjemnými pocity, přesto tito lidé vykazují vysokou hodnotu osobní pohody.

S problematikou smysluplnosti souvisí zažívání **naděje**, které jsme se věnovali v kapitole 3.6.1. Jejím kontextu právě se zážitkem smyslu a měření se u nás věnuje např. Slezáčková (2012) nebo Halama (2001), který potvrdil dvě základní komponenty naděje, *snahu a cestu*; zároveň prokázal zápornou korelaci mezi smyslem života a agresivitou, depresivitou a úzkostností a pozitivní korelaci mezi nadějí a zvědavostí.

Obecně lze říci, že každý z nás nachází smysl v něčem jiném v návaznosti na výchovu, hodnotový systém, vlastní preference či životní zkušenosti. Slezáčková uvádí Baumeisterovo pojetí čtyř hlavních potřeb smyslu; lidé, kteří naplňují všechny tyto potřeby, vykazují vyšší míru zážitku smysluplnosti. (Baumeister, 1991 in Slezáčková, 2012, s.130):

- Potřeba účelu (purpose) – současné události mají význam ve své souvislosti s budoucími událostmi
- Potřeba hodnot (values) – hodnoty pomáhají lidem rozlišit, co je dobré a zlé
- Potřeba účinnosti (efficacy) – smysl přináší pocit, že můžeme vlastními silami situace měnit
- Potřeba vědomí vlastní hodnoty (self-worth)

S tématem smysluplnosti se velmi úzce pojí náboženství a spiritualita. **Náboženství** je spojeno s formálním ustanovením víry v instituci, vnitřní prožitek víry můžeme označit jako spiritualitu. Co se týče náboženství, velké množství výzkumů dokládá pozitivní vztah mezi religiozitou a pocitem životní spokojenosti. Z hlediska porovnání různých kultur uvádí Diener & Biswas-Diener (2008), rozdíly mezi jednotlivými náboženstvími, které se v různé míře podílejí na pocitech štěstí. Stríženec uvádí, že religiozita v pozdní dospělosti koreluje s kladnými vztahy s lidmi a naplňujícím životem v komunitě (Wink & Dillon, 2003 in Stríženec, 2007); obecně dokládá souvislost s duševním zdravím (Janssen et al., 2005 in Stríženec, 2007).

Slezáčková (2012, s.159) uvádí základní důvody, proč se náboženství významně podílí na osobní pohodě jedinců:

1. Důraz na etiku – náboženství předepisují morální hodnoty, jak se chovat správně
2. Pozitivní emoce – s prožitkem víry se pojí pozitivní emoce jako láska, soucit, vděčnost, naděje, odpuštění; tyto emoce spojují člověka jak s transcendentem, tak i s lidmi
3. Smysluplnost – víra člověku dává účel, směr

Oproti náboženství **spiritualitu** můžeme charakterizovat jako „*to, co přesahuje všednost každodenního života, a to jak na úrovni prožívání, tak na úrovni osobnosti*“ (Říčan, 2006 in Slezáčková, 2012, s.157) nebo jako „*hledání toho, co je posvátné*.“ (Křivohlavý, 2004, s.176) Křivohlavý také používá charakteristiku spirituality jako něčeho, co nás na jedné straně fascinuje; „*...někoho krása různého druhu, jiného úcta k životu, někoho umění, jiného vesmír či příroda v celé své pestrosti*.“ (Křivohlavý, 2004, s.177). Křivohlavý (2013, s.72) přirovnává spiritualitu k eudaimonickému způsobu fungování; vykládá ji jako „*žít tak, jako žijí bohové na Olympu*.“ Spiritualitu nemusíme chápat jako bezprostřední víru v něco vyššího, co nás přesahuje, „*nemusí být realizována v religiózní formě: může jí být každá činnost naplňující transcendentální rozměry lidského života (práce ve prospěch*

vulnerabilních skupin populace, handicapovaných, podpora ochrany životního prostředí a další aktivity směřující k hledání a objevování smyslu vlastní existence a vztahu k světu obsahují sebezpřesahující dimenzi.“ (Kebza & Hacklová, 2014, s.121)

Stríženec (2007) rozlišuje dva druhy spirituality; tzv. *spiritualitu shora* a *spiritualitu zdola*. Spiritualita shora je určována náboženskou doktrínou (př. přikázání) a dle Stríženec je v dnešní době téměř nedosažitelná. Oproti tomu spiritualita zdola představuje zkoumání a objevování daného jedince, co mu v životě dává smysl, „*odhalování temných i světlých stránek duše.*“ (Stríženec, 2007, s.44) Autor oceňuje Jungův přínos v odhalení konceptu nevědomí a zdůrazňuje potřebu pokory při trpělivém sebezkoumání.

Nešpor (2006, s.744) uvádí následující prvky spirituality, kterou označuje za „duchovnost“:

- Duchovnost dává smysl minulosti, přítomnosti i budoucnosti
- Duchovnost pomáhá rozlišovat hodnoty
- Duchovnost zahrnuje transcendenci čili zkušenosti s něčím, co přesahuje osobní já.
- Duchovnost vede k spojení se sebou, s druhými lidmi, tradicí, přírodou, Bohem, Vyšší silou nebo vesmírem
- Duchovnost napomáhá vnitřnímu růstu a rozvoji

Podobně se vyjadřuje Stríženec, který dokládá pozitivní korelace mezi spiritualitou a osobní pohodou související s osobním růstem jedince; především s angažovaností v tvořivých každodenních úkolech (Wink & Dillon, 2003 in Stríženec, 2007).

V literatuře se objevuje pojem „**spirituální inteligence**“, kterou definuje např. King & De Cicco (2009, in Slezáčková, 2012, s.157) jako:

- Schopnost kritického myšlení o tématech podstatě existence, vesmíru („critical existential thinking“)
- Nalézání vlastního osobního významu, smyslu („personal meaning production“)
- Vědomí přesahu („transcendental awareness“)
- Schopnost rozšiřování vlastního vědomí („conscious state expansion“)

Křivohlavý (2010) uvádí rozvoj vlastní spirituality jako jednu z možností, jak v životě posilovat svoji odolnost, celkově psychické i fyzické zdraví a schopnost čelit stresu. Zároveň shrnuje výzkumy mezi vírou (ať již spiritualitou nebo náboženstvím či religiozitou) a dokládá fakt, že víra má jednoznačný vliv na spokojenost, štěstí lidí, že jim dává pocit smysluplného cíle a že je také vede do společenství, ve kterém se vyskytuje vysoká míra sociální opory. (Argyle, 1999 in Křivohlavý, 2013). Dle Argyleho nejsilnější vliv na pocit štěstí v životě má přítomnost tzv. spirituální zkušenosti, která ve své podstatě přináší změnu zaměření od egocentrického směřování vlastního života k obrácení k hlubšímu fungování v životě. Stríženec (2007, s.49) spojuje spiritualitu s lidskou zralostí; „*rozvoj lidských hodnot je nevyhnutelným předpokladem otevření se Jinému (ať už člověku nebo Bohu)*“. Zároveň dokládá výsledky výzkumu, který prokázal, že šťastnější a zdravější lidé inklinují k religiozitě a spiritualitě, což zpětně posiluje jejich subjektivní pohodu (Millerová & Kelley, 2005 in Stríženec, 2007).

V kontextu smysluplnosti se také hovoří o pojmu **generativita**, která souvisí s potřebou člověka zanechat po sobě odkaz, který ho přesahuje. Souvisí s předáváním zkušeností mladším generacím, rodičovstvím či dobrovolnictvím, účastí na politickém dění a úzce tak

souvisí s eudaimonickou kvalitou jevu flourish. Vychází z Eriksonovy teorie celoživotního vývoje, jde o ústřední téma mladší dospělosti – plodit a tvořit. „*Pokud člověk není schopen najít zaujetí pro práci, kterou vykonává, nevytváří žádné nové věci, nedokáže poskytovat péči druhým lidem nebo přispívat k rozšiřování hodnot společnosti, dochází u něj ke stagnaci, zaujetí vlastní osobou, případně pohlcení samým sebou* (Erikson, 1950 in Millová & Blatný, 2015). Millová & Blatný (2015) také dokládá souvislost mezi generativitou a prací; korelaci se spokojeností s prací a predikcí pracovního úspěchu. Autoři uvádí výsledky rozsáhlé studie manažerů, kdy nejvýznamnějším prediktorem generativity byla právě manažerská role, a to především u mužské části respondentů (Hardigree, 2008 in Millová & Blatný, 2015).

Je tedy zřejmé, že zážitek smysluplnosti je důležitým tématem v kontextu role manažera. Křivohlavý (2013) zdůrazňuje *intrinsic* složku motivace daného jedince; je velmi důležité, zda práce, kterou vykonává, je pro něj smysluplná z jeho osobního hlediska. George (2007, s.8) upozorňuje na důležitost osobního příběhu, který definuje styl vedení manažera. „*Mnoho manažerů nachází svoji motivaci na základě těžké zkušenosti v jejich životě, vlastního onemocnění či člena rodiny; úmrtí rodiče nebo sourozence; pocitu vyhoštění, diskriminace nebo odmítnutí.*“

Dierendorck & Patterson (2015) vyjadřují názor, že práce by neměla být pouze něco, co vykonáváme, ale měla by vycházet z „vnitřního volání“ („inner calling“), měla by naplňovat vnitřní hodnoty volající po smyslu. Zdůrazňují tak potřebu sebeaktualizace jako ústředního motivu pro naplňování smysluplnosti v práci. Zážitek smysluplnosti v práci má výrazný vliv na výkonnost jednotlivců i celých týmů (Hackman & Oldham 1980; Wrzesniewski, 2003 in Dierendorck & Patterson, 2015).

Stríženec (2007) zmiňuje termín „**spiritualita na pracovišti**“, navazuje tak na zahraniční práce z oblasti organizační psychologie (Fry, Giacalone & Jurkiewicz, 2005 in Stríženec, 2007). Autoři vycházejí z předpokladu, že zaměstnanci s rozvinutou spiritualitou se chovají morálně, což je pro organizaci časově i finančně přínosné. Stríženec zároveň upozorňuje na prozatím nedostatek empirických výsledků v této oblasti.

Dle Avolio et al. (Kurth, 2003 in Avolio et al., 2007, s.190-1) je pro každého jedince (manažera i jeho následovníka) důležité naplňovat následujících čtyř kvalit, které se objevují v kontextu autentického leadershipu:

- Znat sebe
- Respektovat a oceňovat víru (beliefs) druhých
- Maximálně důvěřovat
- Udržovat spirituální praxi (příroda, modlitba, meditace, čtení inspirující literatury, jóga, šamanské praktiky apod.)

Avolio zároveň uvádí rostoucí zájem o spiritualitu v korporátním světě; přináší jedincům osobní vycentrování, zakotvení ve vyšší realitě; to přináší radost a jistotu ve světě konfliktů a kompetice, morální hledisko a morální chování (Piedmont, 1999 in Avolio et al., 2007). Spiritualita dle Avolia pomáhá manažerům nacházet vnitřní centrum, které vyvažuje mnoho konfliktních sil, které ovlivňují jejich životy.

V kontextu se smysluplností se také objevují témata **životních krizí, konverzí** či manažerských selhání, jejichž překonání je silným prvkem pro transformaci jedince. Ten je nucen konfrontovat se svým hodnotovým systémem, nalézat s ním kongruenci; žít

v souladu s tím, co mu v životě skutečně dává smysl (Fry, 2003 in Avolio et al., 2007). Stríženec (2007) definuje konverzi jako širší kategorii spirituální transformace; „*lidé jsou konfrontováni s rozpory v životě, které vyžadují vytvářet nový systém smyslu, protože starý systém už nefunguje.*“ (Paloutzian, 2005 in Stríženec, 2007, s.103) George (2007, s.31) považuje manažerská selhání jako situace, ze kterých se manažeři nejvíce naučí; „*selhání vás nutí k reflexi.*“ Zároveň zdůrazňuje nutnost znalosti vlastního příběhu pro svůj efektivní styl vedení. Skrze příběh manažeři nalézají kontexty vlastního života, nalézají vášeň a inspiraci. Důležitým faktem je však nalézání smysluplnosti. Nejde o fakta života a býtí obětí okolností či celoživotních vlivů, jde o to, jaký význam jednotlivce dává svému životnímu příběhu. „*Náš životní příběh se neustále vyvíjí podle toho, jak formujeme význam minulosti, současnosti a budoucnosti...jsme autory svého života.*“ (George, 2007, s.15).

3.6.5 Cíle a úspěchy v životě manažera

Dosažení dobrého životního pocitu a potvrzení smysluplnosti vlastní existence jistě koreluje s individuálními očekáváními, aspiracemi a přáními v životě člověka. Jedná se o velmi specifický vztah propojený se sebepojetím, sebehodnocením, schopností stanovovat si **adekvátní a dosažitelné, realistické cíle**; také se schopností **resilience**, která je kvalitní základnou pro dosahování těchto cílů a překonáváním eventuálních překážek a omezení na cestě k těmto cílům. Obecně můžeme konstatovat, že právě vědomí úspěšného výkonu, při kterém jedinec uplatňuje své dovednosti, zvyšuje w-b. Může se jednat o dosahování pracovních cílů, sportovních výkonů, akademické či umělecké činnosti; toto téma se dotýká všech oblastí lidského snažení. Čím více je jedinec schopný dosahovat svých vizí, cílů a přání, tím vyšší hladinu svého w-b zažívá (Oishi et al.,1999; Sheldon & Elliot, 1999 in Stephen et al., 2015). Naplňování hodnotných cílů zvyšuje, zážitek smysluplnosti v životě. „*Lidé, kteří vnímají svůj život jako smysluplný, obvykle mají nějaký cíl, který je dostatečnou výzvou, aby také zvýšil všechny jejich energie; cíl, který dává význam jejich životu.*“ (Csikszentmihaly, 1990, s. 216)

Podobně se vyjadřuje Křivohlavý (2004), že lidské jednání je zaměřeno na budoucnost, cíle, vlastní očekávání či na to, na co se těšíme a o co se v životě snažíme. Cíle, kterých se snažíme dosáhnout, dodávají lidskému jednání smysluplnost. Csikszentmihalyi (1990 in Křivohlavý, 2013) zkoumal, co mají společného lidé, kteří svůj život považují za smysluplný. Zjistil, že tito jedinci mají silný zážitek **účelnosti** vlastního konání; vše co tito lidé v životě dělají, má svůj hluboký význam a cíl. „*Považují to za jisté, důvěřují tomu a s tímto přesvědčením jdou do života.*“ (Křivohlavý, 2013, s.105)

V cílesměrnosti lidského jednání můžeme rozlišovat tři základní složky a těmi jsou:

- Osobní cíl – zaměření daného jedince na to, co chce dosáhnout
- Cesta k cíli – cesta, cesty k cíli
- Snaha – motivace snažit se tohoto cíle dosáhnout navzdory všem komplikacím a překážkám

(Snyder, 2000, in Křivohlavý, 2004, s.16)

Blatný (2012) zdůrazňuje z hlediska w-b spíše proces dosahování cíle než jeho samotné

dosažení, které někdy paradoxně může vést k pocitům prázdnoty a ztrátě životního směru; především v případě, kdy člověk dosáhl všech svých životních cílů a neví, kam se dále zaměřit. Dosahování cílů je úzce spojeno se sebepojetím jedince; Blatný zdůrazňuje nutnost komplexity tohoto pojetí. Člověk, který sám sebe definuje prostřednictvím mnoha komplexních cílů a různých potencialit bývá mnohem více spokojenější než ten, který tzv. „vsadí“ na jednu kartu. Vyvážené rozložení cílů v různých oblastech života slouží „jako nárazník na patologické působení životní zátěže.“ (Blatný, 2012, s.205)

Seligman (2011) zdůrazňuje souvislost potřeby dosahování cílů s jednou ze základních složek konceptu psychologického w-b „kontrola či zvládání prostředí“, s efektivním využíváním vlastních schopností a dosahování mistrovství (Ryff & Singer, 2002). Seligman vyvinul dotazníkovou metodu, jež měří silné a slabé stránky charakteru a která napomáhá jedinci detekovat vlastní silné stránky; zaměřit tak vlastní konání tímto směrem (viz Signature Strengths Test SST).²⁴

Obecně lze říci, že naplnění člověk v životě získává tehdy, když naplňuje své vnitřní vize a touhy. Čím je stanovený cíl pro dotyčného člověka hodnotnější, tím větší vliv má na prožívání pozitivních emocí. Např. Emmons (1999 in Křivohlavý, 2013) prokázal, že některé cíle v životě člověka mají výrazný vliv na zrod kladných emocí. Tato souvislost platí i naopak; čím těžší je cíle dosáhnout, tím vyšší je negativní efekt. Nízké cíle nepřináší adekvátní pocit uspokojení (Csikszentmihalyi, 1990, 2014), ale spíše nudu; naopak příliš vysokých cílů je těžké dosáhnout, tím i dobrého životního pocitu.

Cíle by také měly vycházet z intrinsické motivace a být „selfkonkordantní“, tedy v souladu s tím, po čem daný jedinec skutečně touží a co mu přináší smysl a naplnění. Míra uspokojení po dosažení cíle je tak různá v závislosti na tom, do jaké míry tento cíl vychází skutečně z jedincovy potřeby a sebepojetí (Sheldon & Elliot, 1999 in Stephen et al., 2015). Hodnoty, které jsou samy o sobě intrinsického charakteru (např. potřeba autonomie) lépe vedou k pozitivnímu w-b, protože reflektují sebeaktualizační potřeby a tendence jedinců (Stephen et al., 2015). Autor zároveň zdůrazňuje důležitost výchovných vzorů, rodičů, učitelů, nadřízených, na tendenci zaměřovat se na tyto motivy a cíle intrinsického charakteru; nazývá je „zdravými hodnotami.“ Tito lidé mají výrazný formativní vliv na utváření a profilování hodnotového systému jedince, který své snažení zaměřuje směrem k intrinsickým nebo extrinsickým motivům.²⁵ Ve vztahu k mentálnímu zdraví můžeme zmínit výzkum Sheldona a Kassera (1998 in Křivohlavý, 2013), který prokazuje výrazně nižší míry depresivity či symptomů deprese u lidí, kteří dlouhodobě ve svém životě naplňují cíle, se kterými jsou vnitřně ztotožnění. Na Sheldonovo pojetí zajímavě navazuje např. Şimşek (2009), který klade velký důraz na naplňování životních cílů a osobních projektů. Ve své práci se věnuje tzv. ontologickému w-b, v němž navazuje na filosofický pojem ontologie – vědy o jsoucnu. V tomto kontextu zdůrazňuje především **naplňování vlastního životního údělu** – stávání se. Vnímá jedince v kontextu celého jeho života, minulosti, současnosti i budoucnosti; vědomí tohoto kontextu, vlastního

²⁴ Test je k dispozici online na <http://demo.situationalstrengthstest.com/assessment3.aspx>; v plném znění uveden v knize Flourish (2011, s.243-265).

²⁵ Křivohlavý (2013) dodává, že v životech lidí, kteří byli ve své dospělosti nadějně zaměřeni, se vždy objevoval vliv pozitivních příběhů o lidech, kteří měli pro co žít; ať už v podobě pohádek, zábavných knih či náboženské literatury. Tito lidé si pak vytvořili svůj „vzor života“, podle kterého formovali svůj život.

životního příběhu dle Şimşeka jedinci přináší vysokou úroveň w-b.

Ambice a vnitřní nastavení dosahovat vlastních cílů úzce souvisí s nastavením jedince, že těchto cílů dosáhne navzdory všem překážkám. „*S přijetím cíle je tak spojená snaha o jeho dosažení.*“ (Křivohlavý, 2013, s.105) Dotýkáme se tak problematiky **resilience**, tedy schopnosti jít navzdory nepříznivým vlivům či nečekaným komplikacím; sebeobětovat se ve prospěch tohoto vyššího cíle. Keyes tuto kvalitu považuje za jednu ze základních komponent flourishingu (Keyes in Kebza & Šolcová, 2015).

Resilienci můžeme považovat za „*osobnostní rys či charakteristiku, obvykle (jako) schopnost vypořádat se účinně se stresem a nepřízní.*“ (Anthony & Cohler, 1987, Brooks, 2005 in Šolcová, 2009) Výzkumy resilience tak zahrnují zkoumání souvislostí mezi účinky stresu a zvládání důsledků a dopadů stresových situací na jedince, jeho osobnostní výbavou tyto situace zvládat.

Resilienci v současnosti také můžeme chápat jako schopnost adaptace (Šolcová, 2009 in Slezáčková, 2012) či **flexibility**, kterou Kebza & Šolcová (2015) představují v návaznosti na tzv. pojetí dvou vrstev. Flexibilita je tvořena úrovní tzv. akceptace („acceptance“) příjemných i nepříjemných prožitků bez potřeby tyto impulzy výrazně kontrolovat. Flexibilní jedinec nevynakládá svoje síly na potlačování či zvládání negativních impulzů, může tedy svoji energii využívat efektivněji jinde. Schopnost akceptace je spojována s duševním zdravím i důležitou determinantou w-b. Druhou vrstvou, protipólem akceptace je tzv. vyhýbání se („avoidance“), která představuje vyhýbavé strategie zvládání stresu a spojuje se u tohoto typu jedinců s vyšším výskytem psychopatologických jevů (Bond, 2011 in Kebza & Šolcová, 2015). Slezáčková v kontextu resilience uvádí výsledky výzkumu Fredrickson, která dospěla k názoru, že lidé s vyšší mírou psychické odolnosti si v konfrontaci s nepříjemnými situacemi dělají méně starostí, mají vyšší míru pozitivních emocí, přistupují k problému s otevřenou myslí a nevytváří si katastrofické scénáře (Fredrickson, 2009 in Slezáčková, 2012).

V kontextu dosahování cílů považujeme za důležité charakteristiky resilience jako schopnosti:

- Zotavení (obnova či návrat do původní polohy)
- Výdrže (udržení dosaženého stavu a zamýšleného vývoje)

(Zautra et al., 2008 in Šolcová, 2009, s.57)

Jedinci s vysokou schopností resilience jsou tedy schopni rychle se vrátit ke svému původnímu záměru a cíli, i když se setkávají s nepřízní či překážkami a také disponují vysokou mírou odolnosti a výdrže při dosahování tohoto cíle.

Šolcová (2009) sumarizuje, že resilience není osobnostní rys, ale lze ji charakterizovat jako „fuzzy množinu“ (Bahbouh, 1994 in Šolcová, 2009), která je složená z osobnostních, sociálních i somaticky založených zdrojů (osobnostní charakteristiky, životní styly, způsoby myšlení, kondice, sociální vazby atd.). Šolcová zároveň dodává, že resilience je vrozenou dispozicí, kterou lze během života posilovat a trénovat.

Dalším pojmem, který můžeme zkoumat v kontextu dosahování cílů, je původně Bandurův (1993) pojem „**self-efficacy**“; tedy důvěra ve vlastní schopnosti a zvládání. Bedrnová & Nový (2012) předkládají, že jde o „*přesvědčení jedince, že dokáže úspěšně realizovat chování, které je potřebné k dosažení specifických cílů.*“ (Bedrnová & Nový

2012, s.188) Nejčastější český překlad, který se používá, je „sebeúčinnost“ nebo „vnímaná osobní zdatnost“ a prolíná se různými oblastmi psychologického zkoumání (ve vztahu k učení, práci apod.) Pauknerová, Bedrnová (2015) spojují vědomí vlastní účinnosti s částí sebepojetí jedince, které nazývají „výkonnostním sebepojetím“ (Hayes, 2003 in Bedrnová & Pauknerová, 2015). Zároveň definují základní zdroje, na jejichž základě jedinec usuzuje na míru své účinnosti:

- Předešlé vlastní zkušenosti - úspěch či neúspěch v obdobných situacích
- Observační učení (zástupná zkušenost) – výsledky činností jiných lidí jako vzorů (pozorování)
- Verbální povzbuzování a přesvědčování druhých osob – pozitivní zpětná vazba, vytváření situací pro vytvoření pozitivní sebeúčinnosti
- Informace, úsudek o vlastním fyziologickém stavu – např. tenze jako příznak zranitelnosti

(Bedrnová & Pauknerová, 2015, s. 245, Janoušek, 1992, s. 390)

Sebeúčinnost souvisí nejen s lepším zvládáním překážek a stresu, ale také s kvalitou života. Dle Slezáčkové (2012) podporuje zdravé chování (zvládání stresu, zdravá výživa) apod. Souvisí s dosahováním cílů, vírou ve vlastní schopnosti; jedná se o účinné a efektivní chování založené na sebedůvěře daného jedince. Křivohlavý (2013) spojuje sebeúčinnost s vnímanou osobní zdatností, tedy zvládáním životních překážek, kvalitou života i zlepšenou formou zvládání kognitivních úkolů v podobě intelektuálních zkoušek. Blatný et al. (2005) podporuje cílesměrnost lidského jednání, a to ve smyslu výběru cíle (čeho chce dosáhnout) a poté kognitivní analýzu možností, jak tohoto cíle může daný jedinec dosáhnout. Subjektivně vnímaná schopnost je právě součástí tohoto procesu. Bedrnová & Nový (2012) charakterizuje sebeúčinnost jako důležitou součást motivačního procesu a lidé s vysokou mírou sebeúčinnosti si stanovují náročné cíle a zároveň mobilizují svoje zdroje (vnitřní i vnější) tak, aby svých cílů dosáhli (Bandura 1996 in Bedrnová & Nový (2012). Janoušek potvrzuje, že „*ukazuje se, že zvyšování pocitu sebeuplatnění příznivě ovlivňuje zdraví a pocit duševní pohody.*“ (Janoušek, 1992, s. 390) Souhrnně můžeme sebeúčinnost definovat jako komplexní vědomí svých kapacit v oblasti kognitivní, sociální, lingvistické i fyzické (Bandura, 1982 in Avolio et al., 2005).

Je zřejmé, že pro jedince v manažerské roli je důležité dosahování smysluplných cílů jak v osobním, tak i pracovním životě. „*Kontext práce je (tedy) pro nás velmi důležitý, provázaný s tématem identity. Míra spokojenosti člověka s prací se zvyšuje, když je mu dovoleno, aby v ní sledoval a realizoval své osobní, svobodně zvolené a jím osobně vysoce hodnocené cíle.*“ (Cantor & Sanderson, 1999 in Křivohlavý, 2013, s.46) Osobní cíle hrají důležitou roli v optimálním lidském fungování (Ford & Smith, 2007 in Dierendonck & Patterson, 2015). Pro uplatňování těchto cílů je velmi důležité takové prostředí, které podporuje autonomní motivace dosahování intrinsických cílů jedince. Blatný (2012) hovoří o kongruentních cílech; tedy přítomnosti takových cílů, se kterými je jedinec vnitřně ztotožněn a touží jich dosáhnout (Brunstein, Schultheiss & Grassman 1998 in Blatný, 2012). Dosažení nekongruentního cíle může přinést pocit uspokojení, na druhé straně však s krátkodobým efektem nižší intenzity. Podobně se vyjadřuje Křivohlavý

(2013), který rozlišuje autentické a neautentické snahy. Autentické snahy si jedinec stanovuje sám z vlastní svobodné vůle; neautentické jsou mu „přiděleny“ zvnějšku (společnost, nadřízený, zákony, příkazy). Z hlediska podpory dosahování cílů v rámci pracovní organizace je tedy důležité vytvářet takové prostředí, které dává zaměstnancům dostatek prostoru pro realizaci autentických snah, kongruentních cílů a také vlastních silných stránek. Cíle by měly být dostatečnou **výzvou**, které jako pozitivní výzvu zaměstnanci skutečně vnímají. V tomto případě se navyšuje výkonnost a také míra angažovanosti do plnění těchto cílů, subjektivní w-b zaměstnanců a celkové zdraví organizace (Hollenbeck, et al., 1989 in Malik, 2015).

Z hlediska prostředí nadnárodních společností a míry zátěže s ním spojené je z našeho hlediska důležité podporovat resilienci svých zaměstnanců; schopnost flexibilně zvládat nároky tohoto prostředí. Resilience je kvalita, která je zdůrazňována v kontextu manažerské role a autentického leadershipu, jež staví na vlastních hodnotách manažera jako na jeho „vnitřním kompasu“ (George, 2007, Avolio, et al., 2005). Resilienci manažera spojuje Avolio s rysy, které zahrnují obecnou účinnost, dispoziční naději, optimismus a pozitivní afektivitu. Zároveň upozorňuje na nutnost stabilního systému hodnot a pevné morálky, která jedinci poskytuje jistotu v situacích extrémních fyzických a psychických výzev (Avolio, et al., 2005).

George (2007) zdůrazňuje nutnost resilience jedince v manažerské roli na osobní rovině, a to ve vztahu ke svým traumatům, stinným stránkám a nepříznivým zážitkům vlastní osobní historie. Zpracování těchto zážitků a událostí přináší vyšší míru pružnosti a flexibility, zvyšuje energetickou kapacitu k dosahování toho, co daný jedinec v životě opravdu chce.

V dnešní době ekonomické, politické i sociální turbulence je resilience kvalita, která se týká jednotlivců - manažerů, ale i celých týmů a společností. Setkáváme se tak s pojmem „**resilientní organizace**“ (Salanova, Llorens & Martinez, 2016, Boin & Eeten, 2013), která zdůrazňuje vytváření právě takového prostředí, jež je základnou podporující odolnost a flexibilitu u svých zaměstnanců, potažmo schopnosti zvládat nároky a vlivy na pracovním trhu. Avolio, et al. (2005) operuje s pojmem odolná („resilient“) organizace v kontextu reálných organizací (např. Microsoft, Harley-Davidson, United Airlines atd.). Zároveň zdůrazňuje, že toto téma v kontextu organizačního prostředí ještě není plně prozkoumáno. Resilienci definuje jako kapacitu adaptovat se a zažívat jev flourish navzdory nepřízni osudu a situacím, ve kterých se jedincům i celým organizacím nedaří. Resilientní zaměstnanci netvoří automaticky resilientní organizaci, jedná se o vzájemně se ovlivňující celky; odolní a flexibilní zaměstnanci podporují rozvoj resilientní organizace a resilientní organizace pozitivně ovlivňuje a formuje resilienci svých zaměstnanců. Jde o proces rozvoje, který se soustřeďuje na:

- Výhody na straně leadera (znalosti, dovednosti, pozitivní emoce, smysl pro komunitu); mohou být podporovány organizací např. prostřednictvím příležitostí pro osobní i profesní rozvoj, jasnými komunikačními kanály; to ovlivňuje organizační pružnost
- Rizikové faktory (např. snižování stavů, restrukturační, vyhoření, kompetitivní prostředí atd.); toto vše může být stabilizováno díky loajálními zákazníky, změně strategií, regulaci prostředí apod.
- Hodnoty organizace – které podporují pružnost organizace; zapotřebí silných a

transparentních hodnot, které lidem přináší smysl, jsou kompasem pro zaměstnance; přináší stabilitu, rozšíření perspektivy, budování zdrojů, podporují kolektivní účinnost, která vzniká internalizací mise, vize a strategie dosahování cílů v kontextu hodnot společnosti

(Masten & Reed, 2002 in Avolio et al., 2005, s.307)

Z pohledu organizace můžeme chápat tento jev jako „*schopnost dynamicky znovu objevovat business modely a strategie, zatímco okolnosti se mění*“ (Hamel & Välikangas, 2003 in Avolio et al., 2007, s.305) Jedná se o schopnost „odrazit se“ od konfliktů, neúspěchů, ale také pozitivních událostí; zahrnuje přizpůsobivost, průběžnou vnímavost ke změně a nejistotě; která může být výzvou pro w-b jedince. Tato schopnost je založena především na takovém hodnotovém systému, se kterým jsou zaměstnanci v souladu; zároveň na principu rozvoje jedince i organizace.

S tématem resilience úzce souvisí vědomí vlastní vnímané **sebe-účinnosti** (self-efficacy), který můžeme považovat za silný prediktor kvalitní výkonnosti v práci, stanovování cílů a pracovní spokojenosti (Stajkovic & Luthans, 1998 in Stephen, et al., 2015). V prostředí organizace zdůrazňuje Janoušek „*rozvoj kognitivních, sociálních a behaviorálních kompetencí působením vzorů, dále kultivaci víry ve vlastní schopnosti, a posléze posilování motivace prostřednictvím systému cílů.*“ (Janoušek, 1992, s. 394) Autor také uvádí výsledky výzkumu, kde vyšší míru vlastní vnímané sebe-účinnosti měli manažeři, kteří vlastní kognitivní schopnosti považovali za osvojitelné dovednosti, nikoliv za dědičné vlohy. Tento typ lidí hledá stále příležitosti k sebezdokonalování a chyby vnímá jako součást tohoto procesu osvojování. Z pohledu organizace lze sebe-účinnost manažera podporovat následujícími přístupy:

- Zážitek „mistrovství“ („mastery experience“) – dosažení výkonnosti (tréninky leadership, on the job training – zážitek úspěchu; efektivní koučování a rozvoj manažerů)
- Učení se nápodobou (úspěšný mentor, řešení realistických situací na trénincích)
- Pozitivní zpětná vazba (kouči, mentoři)
- Psychologický a fyziologický arousal („wellness“) – antistresové programy

(Bandura, 1997 in Avolio, et al., 2007, s.332)

Jedná se o jednu z klíčových kompetencí úspěšného manažera, která zahrnuje víru jedince ve své schopnosti (tedy ve vedení lidí); následně mobilizuje motivaci a zdroje pro realizaci potřebné akce (dosahování cílů). Janoušek (1992) dokládá jako důležitý faktor rozvoje sebeúčinnosti takové organizační prostředí, které vnímá daný jedinec jako ovlivnitelné. „*Když lidé věří, že prostředí je ovlivnitelné, jsou motivováni k sebeuplatnění, což zvyšuje pravděpodobnost úspěchu. Úspěch je zase ověřením vlastní účinnosti a ovlivnitelnosti prostředí.*“ (Janoušek, 1992, s.395)

Self-efficacy manažera zahrnuje nejen znalost vlastní sebeúčinnosti, ale také znalosti sebeúčinnosti následovníků. Může tak efektivně uplatňovat svůj styl vedení, stanovování cílů a směru pro celý tým; reguluje tak skupinový proces směrem k dosažení cílů.

3.7 Limity jevu flourish v prostředí nadnárodní organizace

V předchozích kapitolách jsme se věnovali jevu flourish a jeho provázanosti s osobním i pracovním působením jedince. Je zřejmé, že prostředí nadnárodních společností je prostředím plných výzev, a to i v kontextu jevu flourish. K realistickému zhodnocení tématu bychom chtěli přispět vytipováním možných limitů, které v procesu rozvoje jevu flourish mohou mít vliv. Je nutné zdůraznit, že jev flourish je pozitivní vize, ke které lze z hlediska organizace směřovat, nelze však předpokládat, že jí lze na všech rovinách a ve všech procesech udržet.

Jak již bylo řečeno, prostředí nadnárodních společností bývá často prostředím směřujícím z mnoha důvodů k tlaku na uniformitu a prototypizaci. Paradoxně tak může být jedinec vystaven **tlaku na pozitivitu**, pozitivní vnímání a projevy, a to v takové míře, že se ztrácí autentická podoba těchto kvalit. Slezáčková (2012) v této souvislosti upozorňuje na riziko **inkongruence**, kdy neautentické prožívání pozitivních emocí může mít až destruktivní vliv na zdraví jedince. Uvádí výzkum neautentických úsměvů (Rosenberg, Ekman 2001), který zjistil vliv neupřímného „profesionálního“ úsměvu na zvýšené riziko srdeční příhody; stejně jako projevy hněvu. Ben-Shahar 2010 (in Slezáčková, 2012) představil výsledky německé studie, kde lidé v zaměstnání musí stále předstírat pozitivní profesionalitu bez ohledu na to, jak se ve skutečnosti cítí. Tito zaměstnanci jsou více náchylní k depresi, kardiovaskulárním problémům a vysokému krevnímu tlaku v porovnání se zaměstnanci, kteří mohou emoce kongruentně vyjadřovat. Tlak na inkongruentní pozitivitu v nadnárodním prostředí se může stávat manipulačním nástrojem; lidé se tak mohou odpojovat od svých hlubokých emocí nebo k nim mají snížený přístup (obránné mechanismy). Tato situace s sebou nese riziko nejen nízké autenticity, ale zároveň nízké míry empatie a může vytvářet podhoubí pro destruktivní způsoby chování, které jsou v rozporu s jevem flourish.

Komerční prostředí také může vytvářet a podporovat **hédonickou** (tedy individualistickou) **motivaci** jedince. Např. Byron & Woollen [vid. 2015-10-07] upozorňuje na kolizi manažerů, kteří přestože vydělávají vysoké finanční částky, zažívají touhu vydělávat víc. Z pohledu autorů nejde o peníze, ale o touhu neomezovat se a „pozřít“ vše kolem; těmto jedincům chybí zvnitřněné limity a těžko přerušují tento hédonický kolotoč. Autoři také poukazují na vliv spotřební společnosti, která lidem vštěpuje sebehodnocení na základě toho, co daný jedinec získává a vlastní. Podobně se vyjadřuje Stephen et al. (2015, 171), že *„hédonie může mít neočekávané následky, když se dostane do extrému nebo není vyvážená eudaimonií, např. destruktivní impulzivita, chronické unikání před skutečností, závislost, sobectví, antisociální chování, hrabivost nebo bezuzdné konzumentství.“*

Druhým extrémem v prostředí organizace také může být **nevyjadřování emocí** jako míra profesionality či obranný mechanismus v prostředí vysokého výkonu, nízké míry důvěry či vysoké rychlosti. V kontextu dlouhodobého sebeovládání či nedostatku příležitostí k introspekci může docházet k odpojování od vlastní emoční složky, které vede k úzkostným, depresivním stavům či psychosomatickým projevům (Bedrnová, Nový, 2012). Dokument „Fizzhead“ upozorňuje na utlumování emocí léky (antidepresivy) jako syndrom dnešní doby; lidé užívají antidepresiva ke zvýšení intenzivního pocitu pohody, chybí však podvědomá zpětná vazba o důsledcích svého jednání. *„Jedna věc je vědět*

něco teoreticky, druhá věc je cítit to v břiše.“ [vid. 2015-10-07, 41:07] V tomto případě nemůžeme hovořit o rozvoji jevu flourish, který vychází právě z autentického napojení na vlastní hodnotový systém, potřeby, přání a směřování.

Míra **sebereflexe a realistické vnímání vlastního sebekonceptu** manažera může být dalším limitem rozvoje jevu flourish. Jedinec nechce nebo se brání sebereflexi, má nízkou míru emoční inteligence nebo narušené mentální zdraví (krátkodobě i jako stabilní charakteristika v podobě poruchy osobnosti). Mathieu (2012) prezentuje názor, že jev flourish mohou navenek vykazovat i jedinci s poruchou osobnosti, kteří profitují z chaosu a přeměn v organizacích nadnárodního charakteru. V této době mohou být vnímáni jako vzory, kteří úspěšně zvládají stres a mají své emoce pod kontrolou. Z dlouhodobého hlediska je však tento jev neudržitelný, a to především v oblasti funkčních mezilidských vazeb v rámci organizace (např. týmová práce, motivace následovníků). Je tedy třeba účinných organizačních procesů zaměřujících se právě na profesionální výběr jedinců do manažerské role s ohledem na psychopatologii; následného efektivního rozvoje a koučování těchto jedinců, podporu jejich sebereflexe.

Slezáčková (2012) také upozorňuje na limity jevu flow, který může vést ve své extrémní podobě k **workoholismu**. Prožitky flow se mohou stát v jistém slova smyslu návykové; přinášejí velmi příjemné pocity. Plné ponoření se do činností či aktivit pak vyděluje jedince ze sociálního dění, může opomíjet vztahy, soukromý život, intimitu, uspokojování základních potřeb. *„Takový workoholický manažer je sice čtrnáct hodin plně ponořen do práce, ale kvalitě jeho života to rozhodně neprospívá; nestíhá se naobědvat, zapomíná na rodinná setkání a nevšímá si, jak děti vyrůstají.“* Csikszentmihalyi (2014) také zdůrazňuje nutnost koncentrovaného soustředění jako základní podmínky k rozvoji zážitku jevu flow. V tomto typu společností často dochází k vytváření **prostředí plného informačních vlivů** a častého vyrušování, což právě zážitek flow znemožňuje nebo oslabuje. Zážitek flow také úzce souvisí s uplatňováním jedincových schopností. Mnoho organizací investuje do rozvoje svých zaměstnanců, ať již v podobě tréninků či koučování. K jevu flow však dochází tehdy, kdy jedinec rozvíjí talent, který subjektivně skutečně vnímá jako talent. Je tedy zapotřebí opravdového zapojení jedince prostřednictvím upřímné komunikace o tom, v čem vnímá svoji silnou stránku (v kontextu práce) a jaké podmínky pro rozvoj těchto silných stránek je mu třeba vytvářet. V mnoha organizacích může být jedinec spíše objektivně hodnocen; ne vždy tak dochází k detekci těch silných stránek, které jsou pro jedince **skutečně motivační**. Účast v talent management programu (nebo jiném rozvojovém programu) může být také podmíněn konformitou; více než osobní motivací daného jedince. Je také zřejmé, že organizace nemůže či nechce vytvářet takové podmínky, které by zcela ladily s očekáváním jedince; je tedy nutné zaměření se alespoň na takové optimální podmínky, aby docházelo k rozvoji jevu flourish i pracovní spokojenosti.

Jisté limity vnímáme také v kontextu rozvoje sociální opory v rámci organizace. Důraz na týmovou práci může být vysoký; na druhé straně organizace může vyvíjet protichůdný **tlak na individualismus** (v podobě organizační kultury) a tvarovat tak skutečně žitou organizační kulturu směrem k redukci prosociálního či altruistického chování.

Z hlediska dosahování cílů vnímáme limity jak na straně manažerů, tak i organizační kultury. V případě jedince je třeba zvážit fakt, že se v tomto prostředí mohou pohybovat

manažeři, kteří si jsou vědomí svých ambicí, přání, osobních i pracovních cílů; mohou však mít výraznou tendenci k **sebeopřetěžování** nebo disponují ne příliš konzistentním či disonančním sebepojetím ve smyslu nejasných představ o sobě, které mohou vést k **tříštění sil**. Na straně organizace můžeme zvažovat také vysoce **výkonové nastavení** či zaměření na **hledání chyb** a selhání, které zpětně negativně ovlivňuje sebeobraz i prožitek osobní pohody jedinců.

EMPIRICKÁ ČÁST

4. Obecné charakteristiky výzkumu

Tato práce je zaměřená na jev flourish; tedy prožitek well-beingu a naplnění jedince v různých oblastech jeho života. Velkou pozornost věnujeme především **zmapování** tohoto **jevu** z pohledu jedinců, kteří se realizují a působí ve svých osobních a pracovních životech. Tyto oblasti jsou úzce provázané, nelze je tedy uměle oddělovat. Jedince zkoumáme jako individualitu, která svými subjektivními měřítky rozhoduje o tom, zda se cítí v životě šťastná, naplněná nebo „na správném místě.“ Je zřejmé, že prožitek osobní pohody a jevu flourish je zcela subjektivní a nelze ho spolehlivě měřit objektivními ukazateli (Křivohlavý, 2013); z toho důvodu se nám jeví jako vhodné volit převahu **kvalitativních metod**, které umožňují bohatší zkoumání daného jevu a hledání případných souvislosti či spojitostí v souboru respondentů. Kvalitativní přístup nám také dává možnost objevování dalších možných otázek ke zkoumání. Tento přístup také doplňujeme **kvantitativním zkoumáním**, které slouží pouze k zarámování celé problematiky a ukotvení v konkrétním náhledu.

5. Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Základním cílem tohoto výzkumného projektu je **získat informace o obsahové kvalitě jevu flourish** u vybrané skupiny manažerů působících ve velké nadnárodní společnosti; zjistit, co tento jev aktuálně tvoří a podporuje v jejich životech.

Výzkum klade důraz na sledování jevu z pohledu respondentů tak, aby jeho praktické výstupy mohly být sdíleny a stát se případnou inspirací pro vědomé vytváření optimálních podmínek pro vlastní sebeřízení a duševní pohodu manažerů v nadnárodním typu společností.

Díličními cíli je:

- **Zachytit základní významy**, které respondenti jevu flourish přisuzují, a to v obecném kontextu i kontextu manažerské role a působení v prostředí organizace
- **Zmapovat pozitivní prvky**, oblasti života či případné strategie, které respondentům napomáhají k udržování a rozvíjení jevu flourish
- **Zmapovat v kontextu modelu PERMA** (Seligman, 2011) naplněné a případně podhodnocené oblasti jevu flourish (pozitivní emoce, jev flow, interpersonální vztahy, smysluplnost, dosahování cílů)
- **Zmapovat aktuální podmínky na straně organizace** podporující rozvoj jevu flourish

- **Formulovat doporučení** vedení společnosti **možnosti a témata rozvoje** jevu flourish u vybraných manažerů

Výzkumné otázky:

Zvažovali jsme následující výzkumné otázky, které byly specifikovány na základě studia odborné literatury:

1. Jak daná manažerská populace hodnotí z hlediska prospívání či strádání vlastní **obecnou míru duševní pohody** a optimálního prospívání?
2. Co nejvíce přispívá k **rozvoji a udržení pozitivních emocí** vybraného souboru manažerů a které z vybraných pozitivních emocí zažívají v poslední době nejvíce a které nejméně?
3. Do jakých typů **aktivit a činností se** vybraní manažeři nejčastěji **noří** a co jim pomáhá nebo naopak brání se do aktivit a činností ponořit?
4. S jakými lidmi **zažívají blízkost**, v jaké podobě zažívají **sociální oporu** (získávaná, poskytovaná)?
5. Co daným manažerům přináší **zážitek smysluplnosti** a týkají se dané oblasti materiální, vztahové či spirituální roviny? Jsou si vědomi svých **silných stránek, talentů** a podmínek, které pomáhají nebo znesnadňují jejich uplatnění?
6. Co považují ve svém životě **za úspěch**, čeho si ve svém životě nejvíce váží?
7. Které z výše jmenovaných teoreticky vydefinovaných oblastí optimálního prospívání a duševní pohody se respondentům daří nejvíce **naplňovat** a které **nedoceňují**?
8. Jaký typ podpory by manažeři aktuálně uvítali na straně organizace směrem k rozvoji jevu flourish a nakolik se vnímání této podpory ze strany respondentů shoduje s oficiálně deklarovanou organizační kulturou?

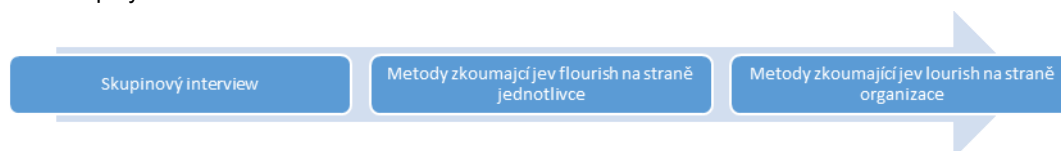
Z důvodu kvalitativního charakteru výzkumného projektu nebyly stanoveny žádné hypotézy.

6. Použité metody

Ve výzkumu volíme převahu kvalitativních metod. Opíráme se o tzv. princip triangulace, který by nám měl pomoci zachytit kvalitativní perspektivu námi zkoumaného jevu z více možných úhlů pohledu a zajistit tak vyšší validitu zjištění (Ferjenčík, 2000).

Vybrané metody můžeme rozdělit do tří základních skupin, jejichž charakteristikám a způsobům vyhodnocení se věnujeme v následujícím textu:

Obr. 11 Skupiny metod



Zdroj: vlastní zpracování

6.1 Skupinový interview

Prožívání jevu flourish je ovlivněno subjektivní realitou; z toho důvodu si dáváme za cíl nejprve zachytit a zformulovat představu oslovených manažerů o tomto jevu; jaký význam mu přisuzují, jak ho popisují a rozpoznávají. Ke zkoumání těchto **základních významů**, jež respondenti jevu flourish přisuzují, používáme metodu „**skupinový interview**“, který můžeme obecně charakterizovat jako setkání minimálně tří jedinců, kteří budou vyzýváni k reakcím a odpovědím na otázky autorky výzkumu. Jedná se o vnímaný význam jevu flourish, a to v obecném kontextu (jak vypadá člověk s flourish), tak i v kontextu manažerské role (jak vypadá manažer s flourish). Skupinový interview se svými charakteristikami na rozdíl od ohniskové skupiny blíží spíše podobě strukturovaného individuálního rozhovoru.

Tuto skupinovou metodu volíme především z časových důvodů; v krátkém čase máme možnost zaznamenávat odpovědi od více manažerů. I přes strukturovanou podobu setkání můžeme vnímat případné dynamiky či vzájemné ovlivňování manažerů v upřesňování jejich významů v kontextu jevu flourish, a to především v pracovním prostředí. Hendl (2005, s.182) také uvádí, že při dobře vedené skupinové diskuzi „*se uvolňují racionalizační schémata a psychické zábrany a diskutující snadněji odhalují své postoje a způsoby jednání, své myšlení a pocity v běžném životě.*“

Kromě předchozích charakteristik nám skupinové setkání slouží k prvnímu navázání kontaktu s manažery a k administraci dotazníků PERMA Profiler a PERMA Organisation (viz kap. 6.2.2 a 6.3.1).

Pro strukturu skupinového interview byly vydefinovány následující otázky:

1. Co se Vám vybaví, když slyšíte pojem „flourishing“? Jaký český ekvivalent Vás napadá?
2. Když se řekne člověk, který „má flourishing“, co se Vám vybaví? Jaký je? Jak se chová a projevuje? Jaká adjektiva Vás napadají? Co ještě?
3. Když se řekne člověk, který nemá „flourishing“, co se Vám vybaví? Jaký je? Jak se chová a projevuje? Jaká adjektiva Vás napadají? Co ještě?

4. Jaký konkrétní člověk Vás napadne, když mluvíme o jedinci, který má/měl rozvinutý jev flourish?
5. Když se řekne manažer, který má „flourishing“, co se Vám vybaví? Jaký je? Jak se chová a projevuje? Jaká adjektiva Vás napadají? Co ještě?
6. Když se řekne firma, která „má flourishing“, co se Vám vybaví? Jaká je? Jak se pozná? Co dělá pro své zaměstnance?

Výsledky skupinového interview budou na základě obsahové analýzy kódovány, sumarizovány a následně pojmenovány v podobě kategorií; budou hledány spojitosti, vyvozovány závěry ohledně vzájemných podobností.

6.2 Metody zkoumající jev flourish na straně jednotlivce

6.2.1 Dotazník PERMA Profiler

V tomto výzkumu využíváme dotazník, který nám slouží ke **zmapování aktuální míry flourishingu respondentů**. Jako základní výhodu využití dotazníku vnímáme především možnost skupinové administrace, tedy získání výsledků od většího počtu respondentů v krátkém čase. Zároveň předpokládáme, že dotazník je metoda, která v manažerské populaci nevzbuzuje zvýšenou ostražitost či nedůvěru; na vyplňování různých typů dotazníků jsou respondenti zvyklí.

Dotazník PERMA Profiler (viz Příloha č.2) autorek Kern, Buttler a Huppert (2013) je standardizovanou metodou měřící jev flourish. Navazuje na Seligmanův model PERMA (2011) a představuje měřítko subjektivní míry flourishingu. Autorky uvádějí, že dotazník vychází ze stovky relevantních položek k w-b a flourishingu. Na základě faktorové analýzy došlo k ověření dvaceti tří relevantních položek, z nich vždy tři se týkají dané oblasti PERMA modelu, tři jsou označeny jako tzv. „negativní“ položky (smutek, vztek, úzkost), jedna položka zachycuje celkový w-b a tři položky celkový pocit z vlastního fyzického zdraví; jedna položka pocit osamění a jedna položka celkové měření štěstí. Měřítka bylo ověřeno na mezinárodním vzorku více než 10 000 respondentů; demonstruje adekvátní reliabilitu ($r = .77$), stabilitu v čase a konvergenci s podobnými měřítky.

Dotazník vychází z výzkumných zjištění, že míra pozitivních emocí nekoreluje s mírou negativních emocí (tedy že jedno není opakem druhého). Ačkoliv detekuje obecnou míru negativních emocí; ve svých otázkách se více zaměřuje na prožívání pozitivních jevů. Vyplňování je intuitivní; založené na subjektivním hodnocení respondenta, jak se v dané dimenzi cítí. Odpovědi na otázky jsou zaznamenávány na ordinální škále 0-10, kdy 0 = nezažívám nikdy, 10 = zažívám vždy; případně 0 = vůbec, 10 = zcela.

V době přípravné fáze tohoto výzkumu byl dotazník PERMA Profiler dostupný pouze v anglickém jazyce; součástí předvýzkumu byl tedy převod této metody do českého jazyka (viz kapitola 8.1). Dotazník máme k dispozici v papírové i online podobě (viz Příloha č. 3).

Výsledky měření dotazníku PERMA Profiler budou kvantitativně zpracovány a zachyceny v podobě pořadové ordinální úrovně – tedy od nejvyšších po nejnižší hodnoty v jednotlivých oblastech PERMA (hrubé skóry). Bude provedeno rozdělení četností a základní deskriptivní statistika výsledků.

6.2.2 Individuální polostrukturovaná interview

Jelikož nám dotazník PERMA Profiler zajistí základní informace o oblastech optimálního prospívání, nikoliv však hlubší pochopení výsledků, rozhodli jsme se pro realizaci polostrukturovaných hloubkových rozhovorů, jejichž prostřednictvím bychom chtěli získat informace o záměrech, přáních a postojích respondentů. Cílem rozhovorů bude nejprve podat zpětnou vazbu o výsledcích PERMA profiler, poté **zmapovat pozitivní strategie v rámci jednotlivých oblastí**. Tato témata považujeme za osobní a do jisté míry diskrétní; z tohoto důvodu volíme osobní setkání manažera s autorkou projektu, nikoliv sdílení vlastních životních zkušeností ve skupině.

Polostrukturované interview spojuje výhody nestrukturovaného interview (tedy volnost a nenucený projev) i strukturovaného interview (pohybujeme se v předem dané struktuře). Máme tedy možnost do jisté míry ovlivnit šířku a hloubku potenciální odpovědi interviewovaného a kombinovat přípravu s volnějším způsobem odpovědí. To nám může napomoci zachytit oblasti, které bychom mohli pouze na základě teoretické analýzy či vlastních úvah opominout.

Využíváme „rozhovor pomocí návodu“ (Hendl, 2005, s.174-5) s předem připraveným seznamem témat, které chceme během interview probrat; jejich pořadí budeme přizpůsobovat konkrétní situaci s daným respondentem (viz Příloha č.1). Na základě předběžných výsledků pilotní fáze budou vyspecifikovány takové typy otázek, které nebudou sugestivní či navádějící k sociálně žádoucím typům odpovědí, budou jasně formulované (možnost doladit porozumění vždy s konkrétním probandem), vztahující se k výzkumnému problému.

V polostrukturovaném interview máme obvykle definované tzv. jádro interview (Miovský, 2006; Ferjenčík, 2000), tedy minimum okruhů či témat, na které se chce výzkumník zeptat. V našem případě se jedná o okruhy **PERMA modelu**; tedy otázky specifikující zážitky pozitivních emocí, stavu flow, funkčních a naplňujících mezilidských vztahů, zážitku smysluplnosti a stanovování a dosahování smysluplných cílů v životě manažera. Okruhy vztahující se k PERMA modelu jsme rozšířili dalšími tématy vycházejícími ze „**Škály optimálního prospívání**“ („Psychological Flourishing Scale“, Diener & Biswas-Diener, 2008 in Slezáčková, 2012, s. 35-36) a „**Škály pozitivního duševního zdraví**“ (Keyes, 2002, s.207-222).

Při přípravě vedení rozhovoru se také inspirováme metodou „**The Life Story Interview**“ (Adams, 2008), která se v kontaktu s respondentem zaměřuje na jeho životní příběh, momenty „na výši“ a momenty „propadu“, duchovní zážitky, životní sny, osobní ideologii či stěžejní životní témata. Tato metoda velmi blízce koresponduje s jevem flourish. Z hlediska limitovaného časového rámce plánujeme mapovat především pozitivní zážitky respondenta; nikoliv prozkoumávání spektra života v celé jeho šíři (hlubší prozkoumávání „propadů“ a kritických životních momentů). Zkoumání životního příběhu budeme zobrazovat na křivce (viz kap.6.2.4 metoda životní křivky); přiblížení zažívání frekvence pozitivních emocí budeme zobrazovat pomocí ordinální škály (viz kap. 6.2.3).

V rozhovoru se věnujeme následujícím oblastem, plné znění otázek je v Příloze č.1:

1. Obecné charakteristiky jevu flourish, jeho vnímání manažerem v kontextu jeho osobního i pracovního života (Př. Co pomáhá udržovat osobní pohodu; časová detekce zážitků osobní pohody, zachycení nejvyšších a nejnižších momentů prostřednictvím metody životní křivky, jejich deskripce a metaforický popis)
2. Zážitek pozitivních emocí (kvantifikace frekvence na škále pozitivních emocí, zachycení strategií k podpoře vlastního pozitivního prožívání)
3. Zážitek angažovanosti a jevu flow (otázky na typy činností zážitku flow, případné bariéry ponoření se do stavu flow)
4. Mezilidské vztahy (zážitek důvěry, přijímané a poskytované sociální opory, vlastní hodnota a zapojení v celé společnosti)
5. Zážitek a vnímání smysluplnosti v životě (v co v životě věří, vlastní silné stránky a talenty, generativita)
6. Cíle (dosahování cílů, zážitek úspěchu)

Výsledky individuálních interview budeme vyhodnocovat prostřednictvím **interpretativní fenomenologické analýzy**, která vyvíjí snahu k porozumění žité zkušenosti zkoumaných jedinců, a to prostřednictvím subjektivní perspektivy výzkumníka jako validní součásti tohoto procesu (Řiháček, Čermák & Hytych, 2013). Metoda staví na fenomenologickém, hermeneutickém a idiografickém přístupu. Výzkumník prozkoumává zkušenosti člověka a je si vědom, že v tomto procesu hraje roli také jeho zkušenost i interakce s respondentem. Výzkum se zaměřuje na konkrétního jedince, který zažívá v životě specifickou událost (v tomto případě jev flourish).

Proces analýzy probíhá v následujících fázích:

0.fáze reflexe výzkumníkovy zkušenosti s tématem (vlastní prekoncepce, reflexe vlastní zkušenosti) v podobě dialogu sama se sebou; hlavní body sebereflexe jsou výzkumníkem zachyceny v písemné podobě

1. fáze opakované čtení/naslouchání nahrávkám rozhovorů; slouží k naladění na perspektivu respondenta
2. fáze počáteční poznámky a komentáře k obsahu (jazyk, podobnosti, rozdíly apod.)
3. fáze formulace rodících se témat
4. fáze hledání souvislostí napříč tématy; vytváření nadřazených témat
5. fáze hledání vzorců napříč případy
6. fáze interpretace zjištění – odlišení výzkumníkovy zkušenosti od zkušenosti respondentů

6.2.3 Škála pozitivních emocí

Jako zcela orientační metodu během individuálního rozhovoru také využijeme škálu zachycující **frekvenci zážitku** vybraných pozitivních emocí v posledním půl roce (Příloha č. 1). Naším cílem bude zmapování, zda některé z pozitivních emocí v námi zkoumaném souboru manažerů byly zažívány častěji nebo naopak méně častěji.

Inspirovali jsme se metodou VAS (Křivohlavý, 2013), která původně měří intenzitu emocí. Pracuje se šikmou čarou (úsečkou), která představuje škálu od 0 do 10, kdy 0 představuje nulovou intenzitu v prožitku daných emocí a 10 jejich maximální prožitek.

V našem případě jsme vybrali seznam pozitivních emocí, který respondenti hodnotili z pohledu frekvence zážitku v posledním půl roce (jak často). Hodnotou 0 označovali situaci, kdy vůbec nezažívali danou emoci, hodnotu 10 dávali prožitku, kdy danou emoci zažívali stále.

Během přípravy struktury interview jsme na základě analýzy teoretických zdrojů vytvořili následující **seznam třinácti pozitivních emocí**, který manažeři budou hodnotit v rámci individuálních rozhovorů. Při výběru pozitivních emocí jsme opět zohledňovali Seligmanův PERMA model flourishingu a vybrali jsme následující:

- dvě nejčastěji zkoumané emoce z hlediska empirického zkoumání či teoretického vymezování
- „**šťěstí**“ (např. Diener, 2008, Keyes, 2007, Seligman, 2002)
- „**spokojenost**“ (např. Blatný, 2010, Křivohlavý, 2013, Diener, 1999)
- vybrané emoce ze základního seznamu pozitivních emocí (Fredrickson, 2009)
- „**radost**“, „**láska**“, „**klid**“
- nejčastěji zmiňované téma v kontextu pozitivních emocí, které zároveň zahrnuje i kognitivní zhodnocení
- „**optimismus**“ (např. Fredrickson 2009, Blatný, 2005, Diener & Biswas-Diener 2008)
- pozitivní emoce v kontextu s angažovaností:
- „**zaujetí**“ (Csikszentmihalyi, 1996, Seligman, 2011)
- „**nadšení**“; tato emoce je spíše uváděna jako méně častá u lidí s vysokými výsledky w-b; na seznam ji uvádíme z důvodů případné detekce rizika vysoké míry hédonismu (Diener & Seligman, 2012, Stuchlíková, 2002)
- základní zážitková kvalita v kontextu vztahů v osobním i pracovním životě
- „**důvěra**“ (Seligman, 2011, Covey, 2006, Mathieu, 2012)
- v kontextu zážitku smysluplnosti v životě jsme vydefinovali následující emoce:
- „**naděje**“ (např. Seligman, 1991, Stephen et al., 2015, Halama, 2001)
- „**vděčnost**“ (např. Park & Peterson, 2006, Seligman, 2011, Fredrickson, 2009)
- „**odpuštění**“ (např. Avolio et al., 2007, Slezáčková, 2012)
- zachycení hédonického zážitku
- „**vychutnávání**“ – (např. Park & Peterson, 2006)

Výsledky měření Škály pozitivních emocí budou kvantitativně zpracovány a zachyceny v podobě pořadové ordinální úrovně; tedy od nejvyšších po nejnižší hodnoty jednotlivých

pozitivních emocí (hrubé skóry). Bude provedeno rozdělení četností a základní deskriptivní statistiky výsledků.

6.2.4 Projektivní metody

Vybrané projektivní metody jsme do výzkumu zařadili z důvodu možnosti získání dalších kvalitativních informací o charakteru prožitku jevu flourish u vybraného souboru manažerů.

Metodu „**Životní křivka**“ původně navrhli Blažek & Olmerová (1985 in Křivohlavý, 2002, s.107).; někteří uvádí za autora Tyla (Miovský, 2006). Tato technika zachycuje časový vývoj života (či určitého úseku) každého z respondentů v projektivní podobě; jedná se o zakreslení vlastních kladných a záporných životních momentů do grafické podoby, kterou určuje respondent. Metoda přináší subjektivní informace o prožitcích jedince a představuje tak možnost pojmenovávat důležité hodnoty v jeho životě. Metoda je doprovázena polostrukturovaným rozhovorem, který odkrývá hlubší souvislosti nakreslené křivky života a jejích osobních významů pro respondenta. Metodu životní křivky využijeme v oblasti mapování pozitivních emocí, a to především k definování konkrétních situací či jevů, které jedinci buď přinesly v životě nejsilnější pozitivní pocity (štěstí, naplnění) nebo naopak jedinci prožívali jejich absenci. Následně proběhne tzv.“inquiry“, které bude mít osvětlující charakter, nikoliv hloubkovou podobu (z důvodu časového limitu).

V hloubkovém individuálním rozhovoru také chceme využít možnost vytvoření **metafor**, které svým asociativním charakterem přispívají k případnému zachycení dalších aspektů zkoumaného tématu. Mohou představovat „*taktiku, jak ve změti dat identifikovat a slovně zachytit zajímavé konfigurace.*“ (Hendl, 2005, s.233). V tomto výzkumu vyzveme respondenty k metaforickému popsání stavu, kdy zažívali flourish či naopak chvíle strádání (viz Příloha č.1, otázka č.1).

Výpovědi manažerů získané metodou životní křivky i metaforická vyjádření budou součástí zpracování individuálních rozhovorů.

6.3 Metody zkoumající jev flourish na straně organizace

6.3.1 Dotazník PERMA Organisation

Účelový dotazník, který jsme pojmenovali PERMA Organisation (viz Příloha č.5) jsme vytvořili na základě teoretické analýzy dat vztahující se k flourishingu. V jeho konstruování jsme vycházeli ze základních pilířů PERMA modelu (Seligman, 2011). Naším záměrem využití tohoto dotazníku je **zmapování subjektivně vnímané podpory** rozvoje jevu flourish **ze strany organizace** směrem k respondentům a také zjištění obsahové **podoby aktuální potřeby** manažerů v kontextu námi zkoumaného jevu. Cílem výběru této metody bylo především časové hledisko a také citlivost informací; manažeři budou mít možnost vyjádřit se anonymně.

Při tvorbě dotazníku jsme se opět inspirovali PERMA modelem a jeho strukturu jsme rozčlenili do následujících oblastí:

1. pozitivní emoce v práci
2. chuť angažovat se a nořit do pracovních aktivit
3. chuť tvořit funkční a podpůrné pracovní vztahy
4. pocit vykonávání smysluplných pracovních aktivit na straně respondenta; podpora talentů a silných stránek
5. podpora úspěchu v oblasti úspěšné realizace pracovních cílů a plánů

Každá z daných oblastí vždy mapuje:

- míru vnímané podpory dané oblasti na ordinální škále 0-10, kdy 0 = nezažívám nikdy, 10 = zažívám vždy

(Př. „Nakolik mne organizace, ve které pracuji, podporuje v prožívání pozitivních emocí (radost, štěstí, optimismus apod.)?“)

- potřeby respondenta k rozvoji dané oblasti v organizaci; otevřená otázka, jakými aktivitami, činnostmi či procesy může organizace přispívat k rozvoji těchto oblastí

(Př. „Které události, aktivity v naší organizaci, mají vliv na moji dobrou náladu a pozitivní emoční prožívání? Co mi obecně pomáhá cítit se lépe, v čem se cítím dobře?“)

- otevřená otázka na doporučení pro organizaci, jak by mohla danou oblast jevu flourish v budoucnu podpořit

(Př. „Co vše by pro mne naše organizace mohla ještě do budoucna udělat? Co by se mělo změnit, abych se cítil/a lépe?“)

Plné znění dotazníku se nachází v Příloze č.5.

Výsledky kvalitativní analýzy výsledků dotazníku budeme porovnávat s výsledky analýzy firemních dokumentů; tedy s formálně definovanou organizační kulturou. Cílem tohoto porovnání bude zachytit shodu či případné rozpory mezi formální kulturou a subjektivním prožíváním manažerů.

Výsledky měření dotazníku PERMA Organisation budou zpracovány kvantitativně i kvalitativně. Kvantitativní výsledky budou zachyceny v podobě pořadové ordinální úrovně; tedy od nejvyšších po nejnižší hodnoty v jednotlivých oblastech PERMA (hrubé skóry). Bude provedeno rozdělení četností a základní deskriptivní statistiky výsledků. Kvalitativní odpovědi budou podrobeny obsahové analýze.

6.3.2 Dokumenty zachycující organizační kulturu

Výpovědi manažerů z dotazníku PERMA Organisation bychom rádi porovnali s oficiálně deklarovanou kulturou; v tomto případě se základními dokumenty, které podobu kultury zachycují. Z toho důvodu využijeme záměrně tvořené dokumenty, a to **základní poslání organizace, hodnoty, vizi** organizace a podobu **kompetenčního modelu**. Tyto informace deskriptivně zachytíme a porovnáme s aktuálními potřebami zkoumaných manažerů.

6.3.3 Nestrukturovaný interview s pracovníkem lidských zdrojů

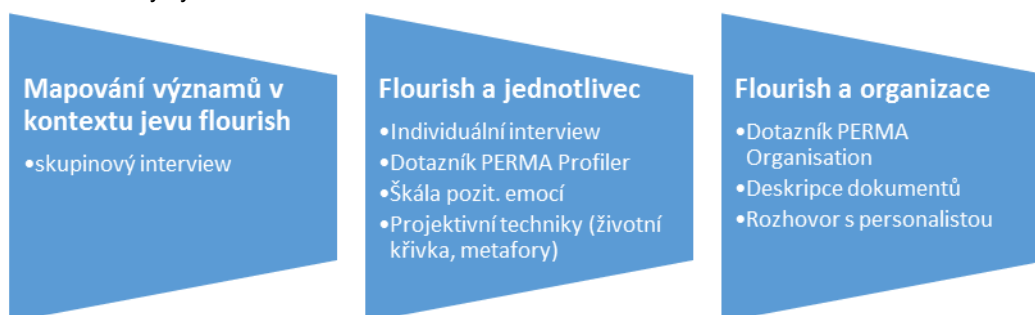
Jako doplňkovou metodu využijeme nestrukturovaný interview s pracovníci lidských zdrojů, jehož cílem bude **zmapovat perspektivu pracovníka personálního oddělení na téma flourish v aktuálním kontextu organizace**. Důvodem výběru nestrukturovaného rozhovoru je možnost zmapování v bezprostřední interakci s pracovníkem, který se tématem potřeb zaměstnanců zabývá a zároveň si je vědom přístupu organizace. Nestrukturovaný interview svým založením klade důraz na přirozený a autentický průběh a v jistém smyslu připomíná běžný rozhovor (Miovský, 2006); Hendl (2005) hovoří o „neformálním rozhovoru“. Vzhledem k nestrukturovanosti tohoto typu interview si nepřipravujeme žádné otázky, pouze úvodní téma vycházející z cíle setkání. Za výhodu této metody považujeme možnost flexibilně přizpůsobovat otázky a průběh samotného rozhovoru, i když v kontextu zkoumaného tématu.

Úvodní otázky zní:

- Zabývá se organizace tématem flourish?
- Pokud ano, co přesně pro rozvoj tohoto jevu dělá?

Výpověď pracovníce lidských zdrojů bude uvedena v podobě shrnutí klíčových informací.

Obr.12 Metody výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování

7. Soubor respondentů

7.1 Kritéria výběru

Ve svém zkoumání jsme si stanovili následující kritéria výběru respondentů:

- **Manažeři pracující ve stejné nadnárodní organizaci**

Z důvodu rizika vlivů různých typů organizačních kultur a kvalitativního charakteru tohoto výzkumu jsme se rozhodli pro výběr manažerů pracujících v jedné nadnárodní organizaci.

- **Střední úroveň řízení**

Střední management považujeme za nejexponovanější skupinu vzhledem k zátěžovým vlivům; na manažery je vyvíjen tlak tzv. „shora“ i „zdola“; nutnost rozvíjení strategií k udržení osobní pohody považujeme za evidentní.

- **Manažeři s minimálně tříletou zkušeností s vedením**

Jako základní podmínku jsme si také stanovili minimální tříletou zkušenost s vedením lidí v dané organizaci. V této době by manažeři měli být dostatečně adaptováni jak na očekávání role manažera, tak i na danou organizační kulturu a harmonizaci pracovního a soukromého života.

- **Manažeři, kteří mají ve svém týmu min. tři podřízené**

Vedení minimálně tří lidí v týmu považujeme za adekvátní manažerskou zkušenost, která již vyžaduje jistou míru zralosti.

- **Česká národnost**

Vzhledem k rozdílnému zažívání jevu flourish v kontextu různých kultur (kvalitativní i kvantitativní charakter) jsme se zaměřili výhradně na českou populaci.

7.2 Metoda výběru

Vliv organizační kultury na subjektivní prožívání jedince je zjevný, z tohoto důvodu jsme se rozhodli pro výběr souboru v rámci jedné nadnárodní společnosti z důvodu minimalizace nežádoucích proměnných (vlivů různých organizačních kultur).

Prostředí organizace považujeme za komplikované z hlediska dostupnosti manažerů, kteří jsou vázáni na standardy a také míru otevřenosti dané kultury. Z tohoto důvodu volíme **záměrný (účelový)** výběr prostřednictvím instituce, kde cíleně budeme vyhledávat a oslovovat jedince splňující následující kritéria. Stavíme tedy na **principu dostupnosti** respondentů a také dobrovolnosti a ochotě se výzkumu účastnit.

7.3 Základní charakteristiky souboru

Základní soubor v námi zkoumané organizaci splňující daná kritéria má velikost N=154. Z tohoto základního souboru proběhlo šetření se:

1. souborem manažerů **N=32**, kteří se zúčastnili celkového šetření (skupinový interview, individuální interview, dotazníky PERMA Profiler, PERMA Organisation, projektivní metody)
2. souborem manažerů **N=21**, kteří vyplnili dotazník PERMA Profiler on-line

ad 1) Vzorek manažerů **N=32**, který se zúčastnil celého šetření, měl následující charakteristiky:

Tab. 9 Pohlaví

Pohlaví N=32	Četnost	Procenta
Muži	14	44
Ženy	18	56
Celkem	32	100

Celkového šetření se zúčastnilo 18 žen a 14 mužů, tedy převaha žen.

Tab. 10 Věk

Věk manažerů N=32	
Průměr	41,97
Medián	40,5
Minimum	31
Maximum	57

V námi zkoumaném vzorku manažerů dominovaly věkové skupiny 30-39 a 40-49 let. V kategorii do 30 let se nezúčastnil žádný respondent, v kategorii 30-39 bylo 12 respondentů, ve věkové kategorii 40-49 bylo 16 respondentů a v kategorii 50 a více 4 respondenti. Průměrný věk byl 42 let.

Tab. 11 Počet let manažerských zkušeností

Počet let manažerských zkušeností N=32	
Průměr	9,91
Medián	10
Minimum	3
Maximum	22

Z výsledků je zřejmé, že mezi zkoumanými manažery převažovali ti, kteří mají dlouholeté zkušenosti s vedením. Vzorek obsahoval 6 manažerů s manažerskou zkušeností 3-5 let, 7 manažerů s manažerskou zkušeností 5-10 let a 19 manažerů, kteří jsou v této roli 10 a více let. Minimální zkušenost s vedením byla 3 roky, maximální 22 let.

ad 2) Vzorek manažerů **N=21**, který se zúčastnil on-line šetření, měl následující charakteristiky:

Tab. 12 Pohlaví

Pohlaví N=21	Četnost	Procenta
Muži	9	43
Ženy	12	57
Celkem	21	100

Online testování se zúčastnilo 12 žen a 9 mužů, tedy také převaha žen.

Tab. 13 Věk N=21

Věk manažerů N=21	
Průměr	43
Medián	42
Minimum	32
Maximum	55

On line testování se nezúčastnil žádný manažer ve věkové kategorii 20-29 let, 8 manažerů ve věku 30-39 let, 7 manažerů ve věku 40-49 let a 6 manažerů nad 50 let.

Tab. 14 Počet let manažerských zkušeností

Počet let manažerských zkušeností N=21	
Průměr	10,14
Medián	12
Minimum	3
Maximum	20

On line testování se zúčastnilo 6 manažerů s manažerskou zkušeností 3-5 let, 4 manažeři s manažerskou zkušeností 5-10 let a 11 manažerů se zkušeností 10 a více let. Nejvíce se tedy podílela skupina manažerů, kteří jsou na danou roli dlouhodobě adaptovaní.

Na základě předchozích charakteristik můžeme uvést, že dotazník PERMA Profiler celkem vyplnilo (online či tužka papír) **53 manažerů** s následujícími charakteristikami:

Tab.15 Pohlaví manažerů, kteří vyplnili PERMA Profiler

Pohlaví N=53	Četnost	Procenta
Muži	23	43
Ženy	30	57
Celkem	32	100

Je zřejmé, že v obou skupinách převažovaly ženy, celkem vyplnilo dotazník 30 žen a 23 mužů.

Tab. 16 Věk

Věk manažerů N=53	
Průměr	42,38
Medián	41
Minimum	31
Maximum	57

Testování dotazníkem PERMA Profiler se zúčastnilo 20 manažerů ve věku 30-39 let, 23 manažerů ve věku 40-49 let a 10 manažerů, kterým bylo více než 50 let. Vzorek vypovídá o převaze manažerů ve věkové kategorii mezi 40ti a 50ti lety.

Tab. 17 Počet let manažerských zkušeností (PERMA Profiler)

Počet let manažerských zkušeností N=53	
Průměr	10
Medián	10
Minimum	3
Maximum	20

Více než polovina manažerů, kteří vyplnili dotazník PERMA Profiler (online či tužka papír), mělo 10 a více let manažerských zkušeností; další kategorie odpracovaných let jsou poměrně vyrovnané.

Na závěr je třeba zmínit, že celkový vzorek manažerů zahrnuje respondenty ze dvou základních divizí společnosti (viz kapitola 8.1); tento fakt však v popisu vzorku neuvádíme. Jelikož se jedná o tzv. maticovou organizaci, mnoho manažerů pracuje pro obě divize, nelze tedy striktně oddělit vzorek těch, kteří působí pouze v jedné nebo v druhé části organizace.

8. Situace a postup šetření

8.1 Základní charakteristiky nadnárodní organizace AB

Šetření realizujeme ve vybrané nadnárodní organizaci a je zřejmé, že i v rámci jedné organizace dochází k diferenciaci a vytváření různých typů subkultur. V tomto případě zkoumáme oficiálně deklarovanou organizační kulturu vlastníků, kterou považujeme za jednotný rámec celého zkoumání.

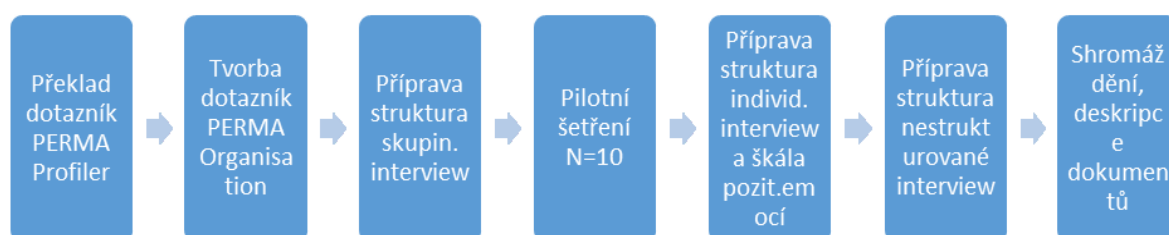
Organizaci budeme označovat AB z důvodu diskrétnosti. Jedná se o farmaceutickou společnost, která působí ve 100 zemích světa a zaměstnává cca 100 000 zaměstnanců. Česká pobočka sídlí v Praze a zaměstnává 1600 zaměstnanců. Zaměřuje se jak na vlastní výrobu tzv. generických léků, tak i prodej generických²⁶, volně prodejných léků či léků na vzácná onemocnění. Zabývá se také očkovacími látkami na vzácná onemocnění a roztroušenou sklerózu. Za hlavní terapeutické oblasti svého působení označuje společnost léčbu kardiovaskulárních onemocnění, onemocnění centrálního nervového systému, diabetu, onkologie či nádorových onemocnění.

Organizace v ČR vznikla v roce 2009 ze dvou divizí; jedna divize se doposud specializuje na vývoj a výrobu léků, druhá z nich se zabývá převážně prodejem. Francouzská mateřská společnost tyto dvě divize sloučila v jednu organizaci; pomyslné „rozdělení“ však stále přetrvává; lidé pracují na detašovaných pracovištích. V současné době prochází organizace náročnou transformací a čeká se na její odkoupení novým vlastníkem.

8.2 Příprava výzkumu

Metodologická příprava výzkumu probíhala na základě našich vydefinovaných cílů, výzkumných otázek a metod měření. Proces přípravy můžeme obrazově znázornit následujícím způsobem:

Obr.13 Proces přípravy výzkumu (metodologie)



V procesu přípravy výzkumu jsme nejprve přistoupili k **překladu dotazníku PERMA**

²⁶ Neoriginálních léků, které však obsahují stejné účinné látky.

Profiler, který jsme na základě naší komunikace s Martinem Seligmanem a jeho kolegyní Peggy Kern získali v originální podobě, tedy v anglickém jazyce. Na překladu se podílely 4 osoby, (autorka projektu, 2 psychologové²⁷ a 1 student psychologie). Překlady byly nezávisle zpracovány a poté porovnávány se záměrem nalezení nejvhodnějšího českého ekvivalentu, s ohledem na užívanou psychologickou terminologii, zároveň srozumitelnost nepsychologické populaci. Následná česká verze byla zaslána nezávislému rodilému mluvčímu (USA) s výbornou znalostí českého jazyka, který provedl tzv. **back translation**; tedy opětovný převod z českého do anglického jazyka. Po překladu jsme tomuto rodilému mluvčímu zpřístupnili originální verzi dotazníku, kterou významově porovnal s anglickou verzí vzniklou v procesu back translation.

V dotazníku došlo k jistým diskrepancím; ve většině případů se však jednalo spíše o drobné jazykové úpravy (např. „generally“ a „in general“), které rodilý mluvčí neshledával jako signifikantní. K úpravě došlo v otázkách č. 7 a 12.

V otázce č.7 došlo ke zpřesnění časové informace, která v překladu byla vynechána („všeobecně vzato“). V otázce č.12 byl pojem rodilého mluvčího „dobrá nálada“ nahrazen „pozitivním naladěním“, který považujeme za významově přesnější (Příloha č. 3).

Po překladu dotazníku PERMA Profiler jsme přistoupili k **přípravě účelového dotazníku** PERMA Organisation a vytvořili jsme **strukturu skupinových interview**.

Následně proběhlo **pilotní šetření** se skupinou **10ti** manažerů, jehož cílem bylo především ověření srozumitelnosti dotazníků a také struktury skupinového interview. Účastníci byli požádáni o zkušební vyplnění dotazníků a zhodnocení jazykové srozumitelnosti, délky metod a také způsobu komunikace při administraci dotazníků. Poté proběhl zkušební strukturovaný skupinový interview a byla prověřena srozumitelnost připravených otázek v kontextu jevu flourish. Pilotní testování nepřineslo výrazné náměty na změnu; respondenti považovali všechny metody za srozumitelné. Ačkoliv několik respondentů zmiňovalo náročnost vyplnění dotazníku PERMA Organisation (délka, obsah), zároveň však zdůrazňovali, že není třeba jeho zkrácení a že může přinést relevantní informace vzhledem ke zkoumanému tématu.

Po ověření srozumitelnosti dotazníků a struktury skupinového interview jsme přistoupili k **přípravě individuálních interview** a základních otázek v kontextu předem daných okruhů zkoumání; následně jsme také vytvořili strukturu individuálního interview s personalistou. V závěru přípravné metodologické fáze jsme si také vytipovali a shromáždili **dokumenty na straně organizace** zachycující podobu organizační kultury.

8.3 Průběh výzkumu

Začátkem roku 2016 proběhlo úspěšné jednání s vedením společnosti ohledně realizace výzkumu. Na základě dohody s managementem a oddělením lidských zdrojů byl výzkum zařazen jako součást právě probíhajícího projektu na podporu work-life balance manažerů a byl zrealizován v dubnu až listopadu 2016.

²⁷ Jedním z psychologů byla PhDr. Slezáčková, vedoucí Akademického centra pozitivní psychologie, Brno

Účast manažerů byla dobrovolná, se záměrem podpořit jejich sebereflexi; získali tak možnost individuálně zmapovat, co utváří jejich osobní pohodu a jev flourish; zároveň podat hlubší výpověď o obsahové podobě tohoto jevu. Pracovníkem lidských zdrojů byl osloven celkový základní soubor 154 manažerů splňující podmínky výzkumu. Z této skupiny oslovených manažerů se do výzkumu přihlásilo 32 manažerů pro realizaci celkového výzkumu a 21 manažerů k vyplnění online dotazníku.

Manažeři byli osloveni nejprve mailem pracovníkem lidských zdrojů s krátkým vysvětlením nabídky a také s výzvou k vyjádření případného zájmu. Poté probíhalo vyjednávání ohledně plánovaných setkání na skupinové diskuze. Po setkání manažerů s autorkou výzkumu na skupinových diskuzích již docházelo k přímé komunikaci bez zprostředkovatele; a to nejčastěji e-mailem (domlouvání individuálních setkání) nebo také telefonicky. Celý výzkum proběhl v prostorách organizace v pracovní době.

V dubnu a květnu 2016 bylo zrealizováno pět **skupinových interview**, kterých se v konečném počtu zúčastnilo 32 manažerů. Na začátku setkání autorka projektu v krátkosti připomněla účel setkání, kterým bylo zmapování vlastní osobní pohody a flourishingu a vyprofilování názorů a představ o tomto jevu. Bylo zdůrazněno zaměření pozornosti na pozitivní jevy podporující jev flourish; neexistují špatné nebo dobré názory. Autorka projektu popsala kritéria výběru manažerů a také průběh celého výzkumu; tedy účast na skupinovém interview, vyplnění dotazníků a následně realizace individuálních setkání. Proběhla otázka na možnost vytvoření audionahrávky pro účely výzkumu a zároveň byla zdůrazněná dobrovolná účast. V neposlední řadě byla vysvětlena nezávislost autorky projektu a také její závazek k diskrétnosti; výsledky slouží pouze manažerům a účelům výzkumu. V této fázi úvodu byla manažerům dána možnost odejít v případě, že si účast na setkání rozmysleli. Této možnosti nevyužil žádný manažer. Informovaný souhlas manažerů byl uskutečněn vždy v ústní podobě.

Po vysvětlení základních instrukcí vždy proběhnul skupinový interview dle předem připravené struktury viz kapitola 6.1.1. Manažeři byli vyzýváni k vyjadřování osobních názorů, představ, asociací v kontextu kladených otázek. Autorka projektu dbala na rovnoměrné zapojení všech zúčastněných. Odpovědi byly na všech setkáních zaznamenávány v podobě audiozáznamu a také písemně do počítače. Účastníci reflektovali otázky od autorky projektu, slyšeli vzájemně své odpovědi a tím se potencovali k dalším významům či k zpřesňování svých subjektivních významů.

Na závěr setkání byli manažeři požádáni, aby vyplnili dotazník PERMA Profiler, jehož výsledky byly podkladem pro následná individuální setkání. Úvodní instrukce k vyplnění zdůrazňovala vyplňování dotazníku v kontextu subjektivního pocitu zhodnocujícího celý život manažera; tedy hodnocení osobního i pracovního života. Tento dotazník nebyl vyplněn anonymně z důvodu potřeby předání individuálních výsledků na osobních setkáních s autorkou projektu.

Po vyplnění dotazníku manažeři anonymně vyplnili dotazník PERMA Organisation, v jehož úvodní instrukci byla zdůrazněna žádost o vyplnění vlastního názoru a pocitů v kontextu práce a organizace, ve které pracují. Na závěr setkání byly domlouvány datумы případných individuálních setkání nebo předány kontaktní e-mailové adresy pro následnou komunikaci.

Realizace 32 **individuálních interview** probíhalo v květnu až září 2016. Tato interview probíhala v prostředí organizace, jejich délka trvání byla stanovena na jednu hodinu, maximální délka nepřesáhla jeden a půl hodiny. Vzhledem k realizaci setkání v pracovní době manažerů bylo nutné zajistit prostředí a atmosféru, která podporuje důvěru a ochotu sdílet osobní prožívání. Realizace setkání probíhala v tzv. „meetingových místnostech“, tedy diskrétních místech vymezených k setkávání s minimalizací rušivých vlivů, které by se mohly vyskytovat přímo na pracovišti manažerů. Během rozhovorů autorka projektu vyvíjela snahu o nastavení srovnatelných podmínek realizace jednotlivých interview (prostředí, vlastní výraz a chování), avšak s důrazem na zachování autentičnosti v projevu.

V úvodu interview autorka projektu představila obsah interview, tedy předání výsledků dotazníku PERMA Profiler a následně hlubší zmapování jednotlivých oblastí v životě manažera. Informovaný souhlas byl vždy uskutečněn v ústní podobě. Byla zdůrazněna anonymita výzkumu a vzhledem k intimnímu charakteru rozhovoru byla manažerům nabídnuta možnost zdržet se odpovědi, v případě, že by téma daný jedinec vyhodnotil jako příliš osobní. Zároveň byl vyžádán souhlas k audionahrávce se zdůrazněním, že tato nahrávka slouží pouze k účelům výzkumu a je možnost nahrávání odmítnout. V konečném počtu s nahráváním souhlasilo 17 manažerů a 15 nahrávání odmítlo. Všechna interview byla zaznamenávána v písemné podobě do počítače.

V září a říjnu 2016 proběhl sběr dat výsledků dotazníku **PERMA Profiler v on-line podobě**. Pracovníkem lidských zdrojů byli e-mailem osloveno 154 manažerů ze základního souboru se zasláním linku a prosbou o vyplnění dotazníku. Ze souboru oslovených manažerů byli vyjmuti ti, kteří se již výzkumu zúčastnili. V e-mailu zaměstnanci dostali informaci, že dotazník slouží k účelům disertační práce a jeho zpracování je anonymní; zároveň kontakt na autorku výzkumu v případě dalších otázek či nejasností. Dotazník vyplnilo 21 manažerů.

Nestrukturovaný interview s pracovníci lidských zdrojů se konal v listopadu 2016 a probíhal na pracovišti dané pracovnice. Byly zajištěny nerušené podmínky, rozhovor trval 30 minut. V úvodu rozhovoru byl vysvětlen záměr setkání a také základní teoretické vymezení jevu flourish. Následně probíhal nestrukturovaný rozhovor na téma, jakým způsobem daná organizace podporuje tento jev u svých manažerů. Byl pořízen záznam v podobě audionahrávky, jehož plné znění se nachází v Příloze č.6.

Závěrem celého výzkumu došlo ke zpracování **vybraných dokumentů**, které byly získány na webových stránkách organizace AB a také ve spolupráci s pracovníky lidských zdrojů.

9. Výsledky

V následujícím textu se budeme věnovat výsledkům tohoto výzkumu. Obecně lze konstatovat, že celý výzkum probíhal ve velmi vstřícné a kooperativní atmosféře. Manažeři velmi pohotově reagovali na výzvy k setkání, což může vypovídat o atraktivitě tématu nebo také o charakteru organizační kultury (vyžadovaná vysoká míra reaktivity).

Během skupinových interview byla zjevná jistá míra obezřetnosti, sociální stylizace a místy náznaků kompetice. Oproti tomu individuální rozhovory probíhaly ve většině případů ve velmi důvěryhodné a autentické atmosféře otevřenosti a sdílení velmi osobních témat. Manažeři vyjadřovali potěšení ze zaměření na pozitivní téma a v mnoha případech docházelo k delší době setkání oproti plánovanému času.

9.1 Jev flourish a jeho přisuzované významy

Manažeři se na skupinovém setkání nejprve vyjadřovali k otázce, co se jim jako první vybaví, když slyší pojem flourishing. Jejich první asociace můžeme rozdělit do následujících kategorií:

Tab.17 Asociace k pojmu flourishing

Asociace k pojmu flourishing	
Kategorie	Výroky
Kategorie přímých významů	Rozkvět, Kvetoucí, Rozkvetlý, Vzkvétání, Kytky, Květy, Květina, Florista, Rozkvetlá kytky, Kvetou kytky
Kategorie pohybu, směru, rozvoje a zralosti	Rozpuk, Rašení, Bujení, Vývoj, Pozitivní rozvoj, Směřování, Obohacení, Prospívání, Nakopnu se, Člověk rostoucí jako osobnost, Zrání, Zralost
Kategorie smyslových vjemů	Chuť a vůně, Vůně, Barevnost, Zelená barva
Kategorie emočních prožitků	Prožitek, Jsem spokojenější, Být v pohodě, Uklidnění, Něco pozitivního

Jako první asociace se manažerům vybavovaly charakteristiky korespondující s přímým překladem (květiny), na základě diskuze nad daným tématem se vyprofilovaly kategorie vyjadřující **pohyb a směr**, a to v přímém či přeneseném významu (zrání člověka). Objevovaly se také často **prožitkové emočně-tělesné kategorie** zachycující smyslové vjemy a pozitivní prožitky.

Na otázku, jak si daní manažeři konkrétně představují člověka, který má rozvinutý flourishing, se objevovaly odpovědi, které můžeme zařadit do následujících kategorií:

Tab.18 Charakteristiky vystihující jedince s jevem flourish

Kategorie/deskripce	Subkategorie	Výroky
Pozitivita (Daný jedinec je pozitivně emočně naladěn a tímto naladěním vytváří podmínky pro své optimální fungování v sociálním světě).	Pozitivita na straně jedince (prožitek i vyjádření)	Pozitivní , Optimistický, Pozitivně naladěný, Usmívající se , Vyzařuje pozitivní energii, Příjemný, Rajský, Zaměřuje se na pozitivní věci více než na negativní, Nevypadá strhaně
	Pozitivní fungování v interpersonálních vztazích	Vstřícný, Otevřený, Milý, Lidé jsou s ním rádi, Kvalitní osobní vztahy,

		Zábavný, Komunikativní, Motivující, Ochetný přijímat názory, Ochetný pomoci, Nezahluje negativními náladami druhé
	Pozitivní dynamika, živost v chování	Energický , Cítím z něj energii, Aktivní, Vyzařující elán a charisma, Motivovaný, Zářící , Nadšený, Plodný, Bujný
Vyrovnanost <i>(Jedinec disponuje zážitkem vnitřního klidu a spokojenosti; rovnováha se odráží jak v jeho intrapsychické rovině, tak i v jeho životní situaci. Vykazuje vysokou míru resilience, vnitřní stability a zvládání zátěže).</i>	Vnitřní spokojenost a klid	Spokojený, Pohodový, Vnitřní pohoda, Spokojený pohodář, Klidný, Uvolněný
	Vyrovnaný život	Není orientovaný jen na práci, Udržuje work-life balance, Vyvážený, Vyrovnaný , Harmonický
	Zvládání zátěže, stabilita	Nenechá se vykojet, Pohoda i ve stresu, Ví, že zátěž přejde, Konzistentní chování v krizi, Nezhrouť se, i když ví, že bude konec, Ukotvený, Zakořeněný, V sobě pevný bod, Stablní
	Psychosociální determinanty	Nemá vážné starosti, Není chudý, Není nemocný on ani jeho blízcí
Integrita <i>(Jedinec si je v životě vědom svých hodnot a toho co mu v životě dává smysl; žije v kongruenci s tím, v co věří, má životní zkušenosti, věří ve své kvality).</i>	Zážitek smysluplnosti	Zaměřuje se na smysluplné věci, Žije tím, co mu dává smysl, Plný, naplněný, Má uspořádaný žebříček hodnot
	Zralost, sebereflexe, sebehodnota	Má zkušenosti, Nadhled, Smířený s realitou, Zrale clevědomý, Vyzrálý, Uvědomělý, Má sebereflexi, Zná své priority a ví, co může ovlivnit a co nikoliv, Zdravé sebevědomí, Sebejistota

Charakteristiky, kterými manažeři popisovali svoje vnímání jedince s jevem flourish, můžeme na základě obsahové analýzy definovat do tří základních kategorií – **pozitivita, vyrovnanost a integrita**. Nejčastěji se objevovaly popisy pojící se s pozitivitou (pozitivní, usmívající se, energický, zářící), které daní manažeři zdůrazňovali během skupinových interview. Objevovala se vyjádření např. „*září, jako když se právě vrátí z dovolené.*“ Charakteristiky záření se objevovaly na každém skupinovém setkání jako nejčastěji zmiňovaná kvalita, stejně tak adjektivum „usmívající se“ nebo jemu podobné charakteristiky a asociace (úsměv, smích). Je zřejmé, že účastníci výzkumu ve svých představách přisuzují jevu flourish především hédonické, tedy subjektivně prožitkové kvality.

Kromě emočních komponent účastníci výzkumu zdůrazňovali souvislost jevu flourish s kognitivní komponentou prožitku osobní pohody – spokojeností – a také s osobní stabilitou, efektivním zvládáním zátěže a udržováním vnitřního klidu např. „*neplaší z každý maličkosti*“. Objevovaly se také charakteristiky osobnostní zralosti a sebehodnoty „*sám se sebou v pohodě.*“ V pojetí manažerů se tedy kromě hédonické představy o jedinci s jevem flourish, objevovaly také charakteristiky eudaimonického charakteru (např. zaměřuje se na smysluplné věci). Okrajově se objevovaly spojitosti jevu flourish s fyzickým zdravím a ekonomickou situací jedince.

Z uvedených kategorií je zřejmé, že manažeři spojují jev flourish na straně jedince

s charakteristikami zahrnujícími jak jeho vnitřní osobnostní výbavu, tak i osvojitelné způsoby chování a jednání v kombinaci s optimální životní situací. V daných kategoriích se odráží mnoho charakteristik mentálního zdraví, prožitku osobní pohody a flourishingu s důrazem na složku pozitivních emocí.

Na otázku, jak si daní manažeři představí člověka, který nemá rozvinutý flourishing, se objevovaly následující charakteristiky:

Tab.19 Charakteristiky vystihující jedince, který nezažívá jev flourish

Kategorie/deskripce	Subkategorie	Výroky
Negativita <i>(Jedinec je negativně emočně naladěný, disponuje nízkým nebo žádným energetickým potenciálem k akci; v interpersonálních vztazích šíří negativitu, chová se nekooperativně).</i>	Negativní ladění na straně jedince	Negativní, Skeptický, Pesimistický, Nešťastný, Neusmívá se, Zamračený, Negativně naladěný, Negativně myslící, Přitahující negativní události, Frustrovaný, Smutný, Zapšklý, Zpruzený, V nepohodě, Nespokojený, Otrávený, Vše je na nic, Podrážděný , Navztekáný, Naštvaný , Cítí se jako oběť
	Negativní a agresivní chování v interpersonálním kontextu	Nekomunikativní, Nesdílí, Uzavřený , Vztahovačný, Pracovní věci bere osobně, Vše se proti němu spiklo, Stěžující si , Nesouhlasící, Rozporující, Přenášející nespokojenost na druhé, Agresivní ,
	Nízký či žádný energetický potenciál k akci; devitalizace	Chybí energie, Nic se mu nechce, Nemá chuť, Shrbený, Stulený do sebe, Strhaný, Vyflusáný, Unavený , Demotivovaný, Vyšťavený, Vyčerpaný, Rezignovaný, Vyhořelý, Apatický , Nemocný, Odumřelý, Mrtvý, Prázdný , Nic v sobě nemá, Robotický, Zombie
Nevyrovnanost <i>(Jedinci chybí zážitek vnitřní i vnější stability; je negativně aktivován, chybí mu klid a rovnováha).</i>	Vysoká míra negativního arousal	Plašan, Stresující, Chaotický, Roztěkaný
	Nedostatečná životní rovnováha	Nemá balanc, Zaměřuje se v životě jen na jednu oblast (práce)
Nízká míra osobní a morální integrity <i>(Jedinec se chová neeticky, jeho chování je nekongruentní s vnitřními hodnotami a postoji, disociuje od vlastního emočního prožívání).</i>	Destruktivita vůči druhým	Destruktivní, Dělá podrazy, Vytváří koalice na dělání podrazů, Zlý, Škodící, Nepřející, Závistivý
	Osobní inkongruence	Chová se proti své přirozenosti, Chová se v rozporu s vnitřním přesvědčením, Říká ano a myslí ne, Bez emocí

V charakteristikách jedince, který nezažívá jev flourish, se zkoumaní manažeři zaměřili ve

valné většině na **negativní emoční charakteristiky**. Nejvíce zdůrazňovali kvality s agresivním laděním (podrážděný, naštvaný). Často se objevovaly asociace s prožitkem **absence vnitřního energetického potenciálu** a vitality, které se spojovaly s prázdnotou, negativním povolením, vyčerpáním až smrtí. Negativita se také ve vnímání manažerů spojovala s **nekooperujícím** až destruktivním **chováním** (uzavřený, stěžující si, agresivní). V neposlední řadě zachycovaly asociované charakteristiky kvality **inkongruence** mezi vnitřním nastavením a vnějším chováním; tato inkongruence měla v extrémním případě neetický a destruktivní charakter.

Na otázku, který člověk v jejich životě má/měl rozvinutý jev flourish se nejčastěji objevovaly vzory kolegů manažerů. Následně manažeři zmiňovali rodiče (matka, otec), prarodiče či starší generaci, partnery, děti či přátele. V následující tabulce jsou zachyceny kvalitativní významy těchto asociací.

Tab.20 Charakteristiky blízkých lidí s vysokou mírou flourishingu

Kategorie/deskripce	Subkategorie	Výroky
Pozitivita a energetizace <i>(Jedinec s jevem flourish je emočně pozitivně laděný, toto ladění je zjevné v jeho chování a jednání. Je vitální a svojí vitalitou inspiruje druhé).</i>	Pozitivní ladění a přístup	Pozitivní , Pozitivní přístup, Veselý, V pohodě, Spokojený, Usmívá se, Tváří se příjemně, Sympatický, Vděčný za malé radosti
	Vitalita, motivace, výkonnost	Srší z něj pozitivní energie Vitalita, Má v sobě dynamiku, Zapálí ostatní, Pomáhá najít motivaci, Rozdává energii, Motivovaný, Výkonný, Obohacující, Hledá dobrá řešení
Vědomí druhých <i>(Jedinec s jevem flourish je zaměřený na lidi; chová se empaticky, s ohledem na potřeby druhých. Prosazuje partnerský způsob chování a jednání).</i>	Partnerský přístup	Respekt k ostatním, Partnerský přístup, Konsensus pro obě strany, Ochotný, Otevřený , Nikdy nepodrazil, Co nechceš od ostatních, nečiň druhým, Neshazuje druhé, Akceptuje a podporuje pluralitu názorů
	Empatie a ohleduplnost	, Zaměření na lidi , Lidskost, Pro ostatní, Empatický, Zaměřený na potřeby lidí kolem sebe Ochota zjišťovat potřeby druhých, Druzí se s ním dobře cítí, protože na ně myslí
Vědomí sebe <i>(Jedinec s jevem flourish si je vědomý vlastní hodnoty a toho, co je pro něj skutečně důležité. Zná své hodnoty a jedná v souladu s nimi. Ví, kam v životě směřuje, druhé podporuje na cestě za společnou vizí. Cílů dosahuje disciplinovaným a odolným způsobem. Má životní zkušenosti, zná své limity).</i>	Sebehodnota, svoboda a autenticita	Jistý tím, co umí, Vědomý vlastní hodnoty i limitů, Vědomí vlastních potřeb, Nemá sociální nánosy, Čistý, Vnitřně svobodný, Vnitřní svoboda,
	Vědomí vlastních hodnot a vizí	Zná své hodnoty, Vědomí, na čem skutečně záleží, Vědomí, co je skutečně důležité, Víze, za kterou šel, Jde za tím, co ho inspiruje, Vnitřní víra ve svůj směr, Dívá se do budoucnosti, Ukazuje východiska, Rozdává naději, Podporuje smysluplnost, Dělá to, co ho baví
	Životní zralost	Zkušený, Odstup od problémů,

		Nadhled, Praktické řešení, Skromný
	Disciplína a limity	Náročný k sobě i k okolí, Drží disciplínu, Navzdory okolnostem jde za tím, co chce, Dává najevo hranice, Má limity, řekne, co potřebuje, Vyjádří nesouhlas

Z uvedených charakteristik je zřejmé, že do představ konkrétního člověka s flourishingem se promítají hodnotové systémy zkoumaných manažerů. Ve valné většině manažeři asociovali konkrétní jedince, kteří jsou nebo byli pro účastníky výzkumu pozitivními vzory. Dané asociace bychom mohli rozdělit do kategorií **pozitivity a energetizace druhých, vědomí druhých a vědomí sebe**. Manažeři kromě positivity a dynamického projevu zdůrazňovali interpersonální charakteristiky; a to především prosociální přístup, empatii a ohleduplnost k druhým. Častým tématem bylo vyvažování vlastní hodnoty s hodnotou druhých lidí; člověk s flourishingem se dle manažerů nepovyšuje ani neponižuje a jedná s respektem k sobě i k druhým. Nejčastěji zmiňovanou kategorií bylo jednání v souladu s vlastními hodnotami, cesta za osobní vizí a disciplinované překonávání překážek na cestě za touto vizí. Další důležitou charakteristikou, která se objevovala, bylo vědomí vlastních limitů a autenticita.

Manažeři se také specificky vyjadřovali, jak si konkrétně představují manažera, který zažívá flourishing. Jejich asociace jsme zpracovali do následujících kategorií:

Tab.21 Charakteristiky manažera s rozvinutým jevem flourish

Kategorie/deskripce	Subkategorie	Výroky
Zralá osobnost manažera <i>(Manažer s jevem flourish disponuje přiměřeným sebekonceptem, pečuje o sebe. Chová se autenticky v souladu se sebou; upřímnost podporuje ve svém týmu. Je pozitivním vzorem pro ostatní).</i>	Přiměřená sebehodnota a péče o sebe	Skromná sebestjota, Pokora, Respekt k sobě, Nemá mindráky, Nepotřebuje někomu něco dokazovat, Nemachruje, Sám se sebou spokojený, Pozitivně se prodá, Přesvědčí, že umí, Nebojí se o svou pozici, Nebojí se zodpovědnosti, Odměňuje se, Vyváženě hospodaří s energií, Zohledňuje u sebe práci i soukromí
	Autenticita a kongruence	Autentický, Upřímný , Autenticita zevnitř, Nepřetvařuje se, Skutečný zájem, Podporuje upřímnost v týmu, Upřímný k šéfovi, Upřímná komunikace, Srozumitelný v tom, co dělá a co chce po týmu, Říká to, co skutečně dělá, Důvěryhodný
	Pozitivní vzor, etické jednání	Přirozená autorita, Vzor, Charisma , Fluidum, Zralý, Férový, Stejný metr na sebe i druhé, Jedná s respektem, Jedná s úctou
Angažovanost v chování <i>(Manažer s jevem flourish)</i>	Pozitivní přístup a angažovanost	Pozitivní, Nadšený, Pozitivní přístup k věci , Dobře naladěný, Udržuje dobrou náladu, Pozitivně ladí tým,

<i>vystupuje pozitivně, je angažovaný a podporuje angažovanost u lidí kolem sebe. Vyjadřuje zájem o druhé, efektivně komunikuje napříč organizací.)</i>		Jeho pozitivita je nakažlivá, Strhující, Z nejhorší věcí dokáže udělat pozitivní věc, Angažovaný, Baví ho práce, Snaží se, Nabitý aktivitou, Výkonný, Má nápady, Chválí a podporuje tým v práci, kterou dělá dobře, Umí se postarat o druhé
	Efektivní komunikace a zájem o druhé	Komunikuje , Reaguje a odpovídá, Nebojí se komunikovat, Komunikuje napříč organizací, Nechá lidi vyjádřit, Naslouchá , Udržuje oční kontakt, Sdílí, Dá se s ním domluvit, Ladí se s týmem, Otevřený, Snaží se pomoci, když tým nezvládá, Má zájem o lidi, Nezapomíná, Projevuje empatii, Lidský
Podpora ve zvládání změn a v rozvoji <i>(Manažer s jevem flourish je podporou svému týmu; napomáhá pozitivně zvládat změny, ukazuje jasný směr, dává prostor pro růst a rozvoj svých podřízených.)</i>	Zvládání změn a určování priorit	Chápe změny jako pozitivní, Hledá na změnách to pozitivní, Dokáže tým nakopnout i v nejhorších chvílích těžkých změn, Snaží se ze stresu a změn něco vytěžit, Hledá cesty, jak přežít změny, Strukturovaný, schopen prioritizovat, Rozhodný
	Udržování směru, vnášení smyslu	Klade důraz na smysluplné věci, Udržuje smysl věrohodným způsobem, Chrání před nesmyslnými věcmi, Řeší věci s ideou, Zaměřuje se na strategické záležitosti, Zaměřuje aktivitu správným směrem
	Rozvoj podřízených	Nechá lidi vzkvétat a pomáhá jim vzkvétat, Chápe svoji roli jako posouvání druhých, Je rád, že ho podřízení přerůstají

Manažer s jevem flourish dle účastníků výzkumu musí být v první řadě zralá osobnost, nejčastěji byly zdůrazňovány asociace „autentický“ a „upřímný“, ale také člověk s přiměřeným sebevědomím, který se nepodceňuje ani nepřeceňuje. Pozitivně přistupuje k pracovním úkolům i lidem, podněcuje motivaci a angažovanost svým příkladem. Velmi často byly vyjadřovány charakteristiky zájmu o druhé, a to v podobě komunikace „*vůbec nějak reaguje*“, „*prostě komunikuje, odpovídá*“ nebo naslouchání druhým. Objevily se také charakteristiky podpory, a to především vedení týmu smysluplným směrem, zvládání změn, které jsou náročné. „*Vím, že je to na nic, ale pojďme najít cestu.*“ Manažeři ve výzkumu také zdůrazňovali podporu procesu rozvoje zaměstnanců bez známek kompetice „*ne já jsem tady šéf a nehrňte se za nějakou hranici, ale že je rád, že ho přerostli a že je něco naučil.*“

Je zřejmé, že vygenerované asociace o manažerovi s jevem flourish úzce souvisí s představou o zralosti manažera či ideálu a také zachycují aktuální míru frustrace či nenaplnění zdůrazňovaných charakteristik.

V neposlední řadě jsme také účastníkům výzkumu položili otázku, jak si představují pracovní organizaci, která vykazuje známky flourishingu. Objevily se následující asociace, které jsme roztřídili do následujících kategorií:

Tab.22 Organizace s jevem flourish

Kategorie/deskripce	Subkategorie	Výroky
Pozitivní image organizace (Organizace má dobrou pověst, prosperuje).	Prosperita a pověst na trhu	Prosperuje, Daří se jí na trhu, Dobře vnímaná zákazníci, Spotřebitelé si jí váží
Angažované prostředí (Organizace vytváří podmínky pro udržování a rozvoj pozitivního a motivujícího prostředí pro práci, a to v podobě podpory loajality a kvalitní spolupráce).	Podněcující atmosféra a naladění	Atmosféra nadšení, Pracovní nadšení, Otevřená atmosféra, Nadšení pro věc , Nadšení pro nové projekty, Zápal pro produkty, Lidé září, Úsměv , Motivovaní zaměstnanci, Prostor pro uplatňování svých nápadů, Oceňování nápadů, Inspirace
	Podpora loajality zaměstnanců	Podpora loajality, Organizace dělá více než se od ní čeká, Zaměstnanci vnímají organizaci jako svoji vlastní, Zaměstnanci organizaci věří, Lidé dýchají pro organizaci, Hrdost na produkt, Hrdost, že jsem zaměstnancem
	Kooperace, blízkost, důvěra	Týmový duch, Kooperace , Všichni jsme na jedné lodi, Lidé se dobře znají, Zaměstnanci jsou v každodenním kontaktu, Neformalita, Tykání, Souvztažnost, Důvěra
Orientace na potřeby zaměstnanců (Organizace aktivně monitoruje a reflektuje specifické potřeby zaměstnanců).	Zájem o potřeby zaměstnanců, empatie	Zájem, co člověk potřebuje, Zájem o člověka, Pracuje s informacemi, co člověka činí spokojeným, Pochopení, že jsou lidé v různých situacích, Zjišťuje, jak lidé pracují a co potřebují, Úcta k lidem, Ohleduplnost, Empatie k lidem, Všimnou si, že nemohu
	Rozvoj zaměstnanců	Hledá a podporuje talenty, Rozvoj pro všechny zaměstnance, Každý se může seberealizovat, Všichni zaměstnanci pěstují své flourish, Rozmanitost rozvoje (Rozvojové programy, Koučování, Workshopy)
	Pracovní prostředí	Kavárny, Herny pro děti, Speciálně upravené zasedací místnosti, Místnosti zábavy
	Specifické potřeby	Dostanu home office, Vstřícnost k matkám s dětmi, Možnost využít služeb (právník, psycholog, lékař),
Ostatní	Nezařaditelné	Jasně signály, Jasně priority, Pravdivá prezentace, Zodpovědnost, Flexibilní přístup k lidem, Nevytváří kasty, Beztřídnost

Organizace, která dle manažerů vykazuje známky flourishingu, má pozitivní image na trhu a vytváří a udržuje angažované, podněcující pracovní prostředí. Nejčastěji se objevovaly charakteristiky vyjadřovaného nadšení a zápalu pro práci. Taková organizace rozvíjí své zaměstnance a podporuje jejich loajalitu. Stará se o specifické potřeby svých

zaměstnanců, vytváří co nejkomfortnější podmínky pro práci i život.

Jak již bylo řečeno, jev flourish vnímali dotazovaní manažeři především v kontextu pozitivních emocí a motivačního energetizujícího náboje, který vytváří angažované prostředí v organizaci podporující tento jev. Je zřejmé, že do generování odpovědí během skupinových setkání se promítaly osobní zkušenosti daných manažerů, jejich hodnotové systémy, a především aktuální situace jednotlivých respondentů i celková situace v organizaci.

9.2 Jev flourish na straně jednotlivce

9.2.1 Obecné charakteristiky jevu flourish

Před realizací individuálních rozhovorů došlo k sebereflexi autorky projektu ve vztahu k tématu flourish; tyto poznámky byly zachyceny v písemné podobě k zajištění co nejvyšší validity další analýzy a interpretace (oddělení perspektivy autorky a perspektivy manažerů).

V kontextu výsledků zkoumání jevu flourish na straně organizace se budeme nejprve věnovat konkrétním charakteristikám a popisům strategií a způsobů chování k udržování jednotlivých oblastí PERMA modelu; následně popíšeme témata abstraktnějšího charakteru, které dle naší perspektivy procházejí většinou zkoumaných případů. Základní charakteristiky respondentů jsou uvedeny v Příloze č.7. Následující text vystihuje kvalitativní podobu vlastní zkušenosti s flourishingem, nevypovídá však o míře aktuálního naplnění jednotlivých oblastí PERMA modelu, kterému se věnujeme v kapitole 9.2.2.

Obecné charakteristiky jevu flourish

Respondenti se shodně vyjadřovali v popisu jevů, které jim obecně napomáhají k prožitku a udržení osobní pohody a jevu flourish. Jejich výpovědi bychom mohli klasifikovat do následujících oblastí:

- 1) Lidské vztahy
- 2) Vlastní rozvoj a sebeuplatnění
- 3) Způsob myšlení
- 4) Zážitek rovnováhy

Manažeři nejčastěji zmiňovali, že osobní pohodu a zážitek jevu flourish prožívají v kontextu blízkých **lidských vztahů**. Jednalo se o prožitky důvěry, lásky a setkávání se s druhými. Ve valné většině případů zmiňovali respondenti zážitek klidu nebo naopak aktivizace a pozitivního přeladění prostřednictvím kontaktu s blízkými lidmi.

Uvedené charakteristiky se nejčastěji spojovaly se zážitkem blízkosti s vlastními dětmi nebo životními partnery.

„Že mě mají moje děti a rodina ráda, že to cítí se mnou a že jsou spokojení. Že mám

krásný vztahy s rodičema, sestrou, všichni bydlíme v blízkém okolí, neustálý kontakt s nimi, to je pro mě velice důležitá věc“ (Respondent č.11)

„Děti, relax, když je vidím, zahodím telefon, to jsem dřív nedělal...o víkendech.. hranice, ulevilo se mi, byl jsem 7 dní v práci..“ (Respondent č.18)

„Rodina – to co se děje, když odsud odejdu, kontakt s dcerami a povídání s nimi, že jsou šťastné...a taky když přijde muž z práce a vyslechne si mě, ne vždy jsem v práci spokojená“ (Respondentka č. 23)

„Muž a syn, nejbližší rodina mé sestry, ..jsem 33 let s mužem, celou tu dobu se cítím v tom vztahu naprosto v pořádku...souznění duší, máme stejné hodnoty, neříkám, že se nestřetneme...já stále vtahuju názory a chci si je korelovat, ale ta důvěra...“ (Respondentka č. 10)

Kromě dětí a partnerů manažeři také zdůrazňovali důležitost důvěryhodných a bezpečných přátelských a kolegiálních vztahů na pracovišti.

„pohodový šéf a kolegové, to mě zklidní, pocit bezpečí a jistoty, necítím ohrožení“ (Respondentka č. 2)

„Začala jsem se potápět, musím se soustředit na to, co dělám, v té skupině jsem šťastná, můžeme se popovídat o všem, o vztazích, víme, že to tam zůstane“ (Respondentka č. 26)

Manažeři také okamžiky osobní pohody a flourishingu spojovali se situacemi a zážitky vlastního **seberozvoje a sebeuplatnění**, nejčastěji v podobě dosaženého vzdělání, získání prestižního místa a výkonu práce, která je baví. Byly zdůrazňovány situace překážek, jejichž překonání bylo nelehké (komplikované, náročné studium, náročná osobní situace v kontextu studia).

„Sebevzdělávání...pracuji na svém rozvoji, rozhodnul jsem si to sám mimo firmu, dosahuji mety, které jsem si stanovil... momentálně ACCA...je to studium v angličtině, 14 zkoušek, velmi těžké, prosívá se, je to o praxi a teorii, když to splním, cítím se úspěšný, výkon, soustředění, sebekontrola..(Respondent č. 16)

Respondenti zdůrazňovali důležitost sebeoceny vlastního přínosu nebo ocenění od důležitých osob (např. nadřízených)

„Když jsem v pohodě v práci..vyřeším nějakou věc, podaří se mi přesvědčit někoho o tom, že je lepší to udělat jinak, když já přijdu na to, že to bylo dobrý....když mě někdo pochválí...Užitečnost, že něco přináším...“ (Respondentka č. 14)

„Něco se povede, něco dokončím, něco prezentuju, a přinese to úspory, uznání, tohle

bylo dobrý“ (Respondent č. 12)

Objevovala se také důležitost vytváření trvalých hodnot a budování:

„Člověk je na světě, aby budoval, vytvářel business, který živí spoustu lidí... umožnit lidem práci, manželkám mít děti.. je to v práci, ale i v komunitě, kde bydlím“ (Respondent č. 32)

„Tým..míval jsem špičkový tým, pak se to rozbilo reorganizací.. poté jsem vybudoval znovu dobrý tým specialistů“ (Respondent č. 18)

Pro udržení kvality flourishingu také respondenti zmiňovali důležitost **osobního nastavení** a **způsobu myšlení**, a to především optimismu nebo realističnosti.

„Jsem od založení optimista... hledám to lepší, nepřemýšlím tolik nad věcmi“ (Respondent č. 4)

„...selský rozum...říct si, že si to dramatizuju sama“ (Respondentka č. 2)

Ve výpovědích manažerů se také objevovala vnímaná důležitost vědomého prožitku hojnosti či vlastního komfortu:

„Celková situace je pořád dobrá, připomínám si, kde žiju, jak žiju, máme třetí dítě, přestěhovali jsme se do baráku...přijedu z Brazílie, vidím to tam, jak lidé žijou...Turecko...vidím to tam, loupežníci, co se děje ve světě. Tady můžu jen přijít o práci.“ (Respondentka č. 27)

„Netrpím žádnou nouzí – pomáhá to, že jsem pak víc v pohodě.“ (Respondentka č. 28)

V neposlední řadě manažeři hovořili často o nutnosti prožitku **rovnováhy**, a to především mezi osobním a pracovním životem. Popisovali potřebu vstupovat do světa s opačnými charakteristikami, než je jejich svět pracovní (tedy do klidu, neřešení, „prázdné hlavy“ apod.). Hovořili o příjemných prožitcích v soukromém životě, ať se jedná o koníčky, sport, chvíle s blízkými nebo vzácný čas o samotě:

„Doma odpočinek, mám dvě děti, ty mě taky nabíjejí, aktivity vypnout, na nic nemyslet..věci, co mě baví, knížky, počítače, hry, zahrada.“ (Respondent č. 11)

„Víc volného času sám na sebe, rodinu, děti, přestal jsem nosit notebook na víkend a na dovolený.“ (Respondent č. 9)

„Život není jen o práci, s partnerem to je dlouhodobě stabilní, víc vidím kamarády, rodinu, můžu víc číst, víc sportovat, Nabil mě životní styl, který jsem poměrně razantně

změnila....“ (Respondentka č. 25)

„Snažím se vybalancovat práci se soukromým životem, třeba být ve fyzický pohodě, režim, dělám sportovní aktivity...floorball, běhám,výdej, mám práci, kde člověk sedí celý den, je pro mě důležitý mít výdej..Mít vyvážený obě složky kalokagathia, jsme bytosti, nejsme stavěný na to, abychom seděli celý den v kanceláři...nabije mě to...Jde o tu pravidelnost, mít z toho dobrý pocity, ne jít jednou za čas a zničit se, potom jsem z toho měl špatný pocity.“ (Respondent č. 16)

Vrcholné okamžiky a okamžiky pádu

Manažeři také v kontextu svého životního příběhu uvažovali nad vrcholnými okamžiky a životními pády, také charakteristikami, které je vystihují. **Metafory pojící se k významům naplňujících okamžiků** se nejčastěji týkaly významů létání a výšky (Příloha č. 4):

„Bylo to jako.....když stojím na vrcholu kopce, svítí sluníčko a rozhlížím se do krásných údolí, mám spoustu sil a spoustu možností a je mi blaze.“ (Respondentka č. 21)

„Bylo to jako....když letíte ke hvězdám, jako na letní obloze.“(Respondentka č. 17)

„let na křídlech.“ (Respondent č. 1)

Poměrně často se také objevovaly metafory svitu slunce, letního počasí nebo rozkvétání květin:

„Bylo to jako když je louka plná kytek, za slunečného dne a ženská si tam lehne a čučí do té oblohy...není to obloha bez mraku, to by slunce moc pálilo, je lepší, když tam jsou krásný mráčky a může se na ně dívat, v krásných šatech si lehne do trávy.“ (Respondentka č. 10)

„Bylo to jako když svítí sluníčko, být někde, upravená zahrada, lehátka a pohoda.“ (Respondent č. 9)

„Bylo to jako když..rozkvétá nějaká kytíčka a nadechuje se.“ (Respondentka č. 23)

„ Bylo to jako.....rozkvět, flourish, rozkvetlá zahrada, otevřený, nebojím se s nikým komunikovat.“ (Respondent č. 16)

Z uvedených metafor je zřejmé spojování zážitku flourishingu a osobní pohody s pocity „pozvednutí“, elevace a růstu něčeho pozitivního a prožitkově příjemného.

Také se objevovaly metafory zachycující moment dosažení tohoto okamžiku vlastním úsilím:

„Bylo to jako.....jako když vylezete na kopec, chodím po horách, ten rozhled, že jste to odpracoval, jste nahoře, nevyjel jsem lanovkou, vědomí odpracování.“ (Respondent č. 32)

„Bylo to jako plavání na hladině.. jako když člověk vyleze na kopec a může se rozhlédnout bez špatného pocitu..bez výčitek jakou cestou jsem šel, že jsem nejel lanovkou, že je to vlastní energie.“ (Respondent č. 12)

„Bylo to jako.....výzvy, že můžu doručit výsledky, mám zadostiučinění, studoval jsem něco, ztratil jsem spoustu přátel, ale na tu párty můžu jít za týden..“ (Respondent č. 18)

Je zřejmé, že respondenti oceňují ve vztahu k okamžikům osobní pohody vlastní zapříčinění a dosažení kýženého stavu snahou či nadměrným úsilím.

Negativní metafory týkající se strádání měly podobu malého, uzavřeného či hlubokého prostoru, ze kterého není cesta ven a ve kterém je jedinec sám:

„Bylo to jako.....jako když je velký zvíře v malý kleci...“ (Respondent č. 7)

„Bylo to jako.....v nějakém bludišti, že se člověk cítí ztracenej a neví, jakou cestou se vydat, v bludišti je člověk sám, chybí podpora.“ (Respondent č. 12)

„Bylo to jako být na dně hluboké propasti a snažím se škrábat nahoru.“ (Respondentka č. 15)

„Bylo to jako.....v tmavý krabici, něco temného, někde v uzavřeném prostoru, nemůžu nic a přitom je to strašně relativní.“ (Respondent č. 16)

„Bylo to jako.....bahno...bažina, ve které se člověk topil...“ (Respondentka č. 17)

„...zavřený ve skříni..“ (Respondent č. 19)

Ve vyjadřování manažerů bylo zřejmé, že dotazovaní manažeři se obávají situace bezmoci, kterou nemohou ovlivnit vlastní snahou či sebeřízením; všechny obrazy odrážely nepříjemné pocity spojené se samotou a absencí podpory.

Mezi okamžiky, které jedinci označovali jako „blažené“, se nejčastěji objevovaly zážitky příjemné **fyziké blízkosti** s druhými lidmi, ve většině případů s partnery a dětmi. Jednalo se např. o okamžiky zamilovanosti, ležení v posteli s dětmi, držení se s partnerem za ruku apod. Jako frekventovaný blažený moment se objevoval zážitek porodu dětí, a to jak u mužů, tak i u žen.

Ostatní charakteristiky blažených momentů a momentů strádání zahrnují zážitky a strategie, kterým se hlouběji budeme věnovat v dalším textu v rámci jednotlivých oblastí PERMA modelu. Je důležité poukázat na fakt, že tyto momenty vždy odrážely u jednotlivých respondentů kontext osobního příběhu; přítomnost či míru naplnění (nenaplnění) základních životních témat v podobě hodnot, vývojových potřeb nebo intrapsychických konfliktů, jež respondenti ve valné většině spojovali s výchovou, primární rodinou či celkovou situací jejich dětství. Pro ilustraci uvádíme životní témata, která se u

jednotlivých respondentů objevovala:

Tab.23 Příklady životních témat zkoumaných manažerů

Nenaplnění hodnoty/potřeby	Naplnění hodnoty/potřeby
Zrada	Důvěra
„Zavřené srdce“	„Otevřené srdce“
Osamocení	Pospolitost
Odmítnutí	Přijetí
Využívání sil ostatních	Využívání vlastní síly
Pokoření vlastní hodnoty	Pozvednutí vlastní hodnoty
Omezení	Svoboda
Obavy	Bezstarostnost
Stagnace	Rozvoj
Chudoba	Materiální zajištění
Rozkolísání	Rovnováha

Manažeři popisovali své okamžiky štěstí a osobní pohody, ve kterých vždy dominovala jedna nebo více základních hodnot či potřeb, které byly plně saturované. Naopak, v situacích propadů a nejnižších životních momentů se vždy odrážela frustrace či nemožnost těchto potřeb dosahovat; a to vždy v kontextu jednotlivých životních příběhů.

Pro ilustraci uvádíme některé výpovědi manažerů:

„Působila na mne výchova, tátova, musel přežít válku a postarat se o sourozence, měl nastavený limity a pravidla výchovy, přísnější výchova, mohla jsem si pravděpodobně myslet, že je táta moc přísněj, málo věcí jsem mohla, tak jsem to vnímala v dětství.“
(Respondentka č. 10)

„Problémy se spolužáky na základce, nebyl jsem dobře v kolektivu, .. nebyl jsem součástí společenství, studijní výsledky dobrý a doma taky v pohodě, nízký sebevědomí; ale uvědomil jsem si, že když si nevěřím, že to zhoršuje situaci, uvědomit si, že to jde. Pomohla mi změna na střední škole, už jsem měl pocit, že někam patřím, měl jsem místo v elitní skupině.“ (Respondent č. 12)

„Krise v práci, s rodičema jsem bojovala v pubertě, omezovali mě, neměla jsem stabilní zázemí s rodiči, nechtěli akceptovat, že jsem dospělá, říkali mi, co mám dělat....“
(Respondentka č. 26)

„Narodil jsem se s touhle kvalitou (otevřené srdce), nemohl jsem v rodině být otevřený, emoce neproudily volně.“ (Respondent č. 1)

Manažeři zároveň ve většině případů shodně vypovídali, že by události svého života neměnili, jelikož přítomnost vzestupů a pádů jim přináší životní zrání, hloubku a také skutečné ocenění pozitivních okamžiků. Někteří z manažerů by uvítali menší intenzitu propadů, tedy, aby jejich životní křivka měla nižší amplitudy intenzity zážitků.

9.2.2 Zjištěné charakteristiky v kontextu pozitivních emocí

V kontextu rozvoje a udržení pozitivních emocí manažeři nejvíce zdůrazňovali vlastní **mentální nastavení**, které jim napomáhá cítit se dobře. Velmi důležitou charakteristikou byla pozornost a ocenění malých drobných okamžiků spokojenosti a vlastní nenáročnost na prožitek štěstí.

„Umět se radovat z drobných věcí, třeba, že mi vyroste bazalka.“ (Respondentka č. 27)

Objevovaly se další strategie jako vědomé prožívání přítomného okamžiku, optimistické nastavení či uvědomění si toho, co je v životě skutečně důležité.

Další zdůrazňovanou charakteristikou byl zážitek **pospolitosti s blízkými lidmi**, organizace společných akcí, rodinné rituály, setkání s přáteli a zážitek vzájemné pozitivní akceptace.

„Snažíme se mít rodinné rituály, hodně slavíme svátky, rodiny v rámci široké rodiny, chodíme na kulturní akce, snažíme se být spolu, každý má prostor pro svoji individualitu..nenutit dělat přes moc, akceptovat to, nenutit.“ (Respondentka č. 14)

Objevovaly se také saturace základních potřeb (především jídlo) a také nastavení jasných hranic jako způsobu, jak zvyšovat vlastní pozitivní emoční ladění.

Následně uvádíme kvantifikaci vybrané škály pozitivních emocí 0-10, které z hlediska frekvence (jak často) vybraný soubor manažerů hodnotil za období posledních šesti měsíců:

Tab.24 Výsledky škály pozitivních emocí N=32

Pozitivní emoce N=32	Průměr	Směrodat. odchylka	Minimum	Maximum
Láska	7,741	1,442	4	10
Vychutnávání	7,699	1,802	3	10
Radost	7,603	1,170	5	10
Optimismus	7,603	1,227	6	10
Důvěra	7,603	1,012	5	9
Zaujetí	7,431	1,455	4	10
Naděje	7,379	1,424	5	10

Spokojenost	7,345	1,346	3	10
Štěstí	7,156	1,603	3	9
Nadšení	7,000	1,702	3	10
Vděčnost	6,966	1,866	2	10
Klid	6,293	1,827	2	9
Odpuštění	6,207	1,405	4	9

Je zřejmé, že vzhledem k velikosti souboru manažerů nelze vyvozovat hlubší souvislosti. Můžeme však konstatovat, že manažeři zažívali nejčastěji za posledních půl roku spíše hédonické kvality flourishingu jako je láska, radost, optimismus. Tyto kvality také vykazují malé odlišnosti v hodnocení mezi jednotlivými manažery. Vysoce také skórovali v položce zážitku důvěry; dané charakteristiky tedy vypovídají především o pocitu naplnění zážitku důvěry a lásky, zároveň o vyšší míře pozitivního ladění (radost, optimistické ladění). Položka vychutnávání má rozporuplný význam, průměrná hodnota je vysoká, zároveň jsou však velké vzájemné odlišnosti v hodnocení jednotlivých respondentů (někteří měli zážitek vychutnávání často, jiní zase málo často). Manažeři nejméně často zažívali eudaimonické kvality jako je vděčnost a odpuštění; stejně tak i klid, jehož prožitek byl nízký a zároveň jeho hodnota vykazuje vysokou míru neshody v rámci vybraného souboru.

9.2.3 Zjištěné charakteristiky v kontextu jevu flow

Oblasti, do kterých se zkoumaní manažeři nejčastěji noří, bychom mohli rozdělit do následujících tří kategorií:

- Pracovní aktivity
- Koníčky, zájmy, uvolnění
- Bytí s druhými

V mnoha případech zdůrazňovali manažeři potřebu vykonávání **pracovních aktivit**, pro které jsou kvalifikovaní a jejich vykonávání se jim daří, zároveň je aktivity baví a přináší smysl. Důležitými kvalitami byly především učit se nové, smysluplné věci, věnovat se tvůrčím či naopak rutinním aktivitám, avšak s vědomím přínosu a smysluplnosti pro organizaci i manažery samé.

„Když vím, že něco můžu změnit, život pacienta, že mu zachráníme život...pořád mám pocit, že firma se vyvíjí a může něco dokázat, to jsou ty činnosti,...když dělám prezentaci pro klienty, ne pro hlavouny, ale musí to být perfektní...předat co nejvíce informací, vytvářím webové stránky..“ (Respondent č. 9).

„V práci co mne hodně zajímá – risk management, když to je zajímavé, nové, vidíte progres lidí, že porovnáte s minulým rokem, že se něco naučili, neztratil jsem zbytečně čas.“ (Respondent č. 18)

Manažeři obecně jev flow a ponoření se do aktivit spíše směřovali s chvílemi **relaxace a uvolnění**, uváděli zklidňující aktivity, kterým se ve svém osobním volnu věnují. Jednalo se o cvičení jógy, zaměření na dýchání, meditace, čtení knih, dívání se na filmy či věnování se rukodělným aktivitám jako je šití, korálkování či kreslení. Z výpovědí bylo zřejmé, že těmto aktivitám nevěnují dostatek prostoru, kolik by subjektivně potřebovali.

V kontextu flow se objevovaly koníčky a zájmy přinášející naopak jiný druh aktivizace než v práci, a to např. **sportovní aktivity** jako je volejbal, hokej nebo golf. Zde šlo o zřejmé charakteristiky jevu flow, kdy manažeři uplatňují svoje talenty a silné stránky, zároveň nutnost vlastní disciplinovanosti. V neposlední řadě manažeři spojovali jev flow se setkáváními se **s lidmi**, blízkými a přáteli, a to často v aktivním modu (např. výlety, cestování, pořádání zábavných setkání, her, vandru apod.).

Jako nejčastější důvod, proč se manažerům nedaří věnovat se flow aktivitám, uváděli respondenti nedostatek schopnosti a disciplíny prioritizovat; rozhodování, čemu věnovat svůj čas a čemu nikoliv.

Většina překážek měla intraindividuální charakter, manažeři vnímali nedostatek spíše na své straně než na straně prostředí. Hovořili tak např. o vnitřních negativních automatismech, které je odvádějí od jevu flow, přílišné orientaci na detail, vysoké míře perfekcionismu, která jim nedovolí opustit situaci řešení a věnovat se potěšujícím aktivitám.

„Čas, někdy musím prioritizovat, nerad to dělám, jsem perfekcionista a nerad někomu říkám ne, poté odsunu rodinu a dodělám práci...Naučil jsem se delegovat, protože jsem zabíjel sám sebe...“ (Respondent č. 9)

Často se také objevovala nutnost nastavení si vlastních hranic a výběru toho, čemu se daný jedinec chce skutečně věnovat, nenechat se zavalit požadavky prostředí. Nutnou strategií je poté udržování pevně nastaveného plánu a sebedisciplíny:

„Časový rámec, snažím se oddělovat, pořád jsem organizovanéj, snažím se časově rovnat, doržovat řád, i když bych nemusel, nenechám se unést, hlídám si.“ (Respondent č. 11).

Z výpovědí manažerů bylo zřejmé, že po zážitku flow ve svém osobním i pracovním životě touží, na druhé straně však tento zážitek ve valné většině případů nemají plně osvojený a dávají přednost požadavkům okolí či potřebě klidu.

9.2.4 Zjištěné charakteristiky v kontextu mezilidských vztahů

Manažeři udávali, že blízkost zažívají především s lidmi, kterým:

- Důvěřují
- Kteří jsou s nimi kompatibilní
- Kteří jsou pozitivně ladění

Důvěra se v rozhovorech objevovala jako základní kvalita pro utváření blízkých vztahů; respondenti ji spojovali především s upřímným jednáním na rovinu a s přijímáním respondenta v jeho autentické podobě.

„Když je někdo otevřený, fér ke mně, toho člověka respektuju a věřím mu a to samé má on vůči mně..moc si nepouštím do blízkosti..fér, musím mu věřit a musí se osvědčit časem.“ (Respondentka č. 15)

„Aby mě brali takovou, jaká jsem se všema plusama a minusama, aby ke mně cítili důvěru a byli otevření.“ (Respondentka č. 14)

Nejvíce manažeři hovořili o plné důvěře v rodině; mimo rodinu se definování preferovaných kvalit rozcházelo, vždy dle povahy, zkušeností a hodnotového systému daného jedince. Objevovaly se výpovědi manažerů, kteří se hodnotili jako vysoce důvěřiví, ve většině případů se však projevoval vliv negativních životních zkušeností, zklamání a spíše opatrnějšího způsobu dávání důvěry druhým lidem. Manažeři zdůrazňovali právě vlastní proces získávání zkušeností s daným člověkem, ověřování v čase a také vlastní intuici, která upozorňuje mimo racionální kontrolu, komu důvěru dát či nikoliv.

„Většinou to cítím, že se s tím člověkem nechci bavit...bez přemýšlení...intuice, nedá se to vysvětlit, je mi ten člověk nepříjemný, začnu se zadržovat.....když jsem šel na pohovor, hned jsem věděl, že tady pracovat nechci.“ (Respondent č. 18)

Manažeři často hovořili o potřebě **kompatibility** s druhými, a to především v hodnotové a názorové rovině. Objevovaly se však i charakteristiky inspirace jedinci, kteří se na situace dívají z jiného úhlu pohledu nebo mají protikladné osobnostní charakteristiky než dotazovaní manažeři.

Manažeři ve svých blízkých vztazích také kladli důraz na **pozitivní ladění** lidí, které chtějí mít ve své blízkosti; ať v podobě smyslu pro humor, radosti, či optimistického nastavení.

„Pozitivně ladění..nelibují si ve splínech a problémech..“ Respondentka č. 21)

„Se kterými se cítím v pohodě, optimističtí, veselí, dá se povídat, čas utíká, nemusím držet masky, rozhovor plyne, souznění.“ (Respondentka č. 30)

V problematice **sociální opory** se objevovala výrazná tendence více podporu dávat nebo vyvíjet snahu o její poskytování blízkým lidem nebo kolegům v organizaci. To bylo spojováno s příjemnými pocity.

„Mám naloženo celkem slušně, fyzické možnosti jsou omezený, na druhou stranu já jsem šťastná, když můžu podporovat druhý.“ (Respondentka č. 10)

„Radši dávám, jsem taky ráda, že můžu přijmout, když potřebuju...je to napůl, když je mi

smutno, že se mám kam obrátit...jsem strašně nerada slabá...“ (Respondentka č. 17)

Manažeři také rozlišovali, že reciproční podporu (emocionální) zažívají v nejbližších vztazích; muži manažeři hovořili o hmotné podpoře směrem ke svým partnerkám a dětem. Podpora v pojetí manažerů měla podobu vzájemné výměny energie, vyslechnutí, říkání si věcí na rovinu a ve valné většině případů materiálního zajištění. Manažeři také spojovali nutnost dávání opory svým podřízeným jako součást jejich profese. V rozhovorech bylo zřejmé, že respondenti vnímají poskytování opory za přirozenou součást života, automatické očekávání, které bez výraznějších komplikací poskytují.

V problematice vztahů jsme také mapovali sociální složku w-b, konkrétně aktivní zapojení manažerů do veřejného dění a zhodnocení vlastního přínosu pro společnost. Většina dotazovaných udávala, že se nijak aktivně nezapojuje, a to především z kapacitních důvodů. Objevovali se však i tací manažeři, kteří jsou veřejně angažovaní či činní, a to v různých podobách (škola dětí, skaut, finanční příspěvky na neziskové organizace, adopce na dálku, podpora útulku, organizace akcí, péče o dům s nájemníky apod.). Mnoho manažerů vidělo svůj přínos pro místo, kde žijí, v třídění odpadků.

Vlastní **celospolečenský přínos** vnímají manažeři především ve finančních aspektech; tedy v poctivé platbě daní, platbě zdravotního a sociálního pojištění či nečerpání sociálních a zdravotních dávek. V odpovědích se také nejčastěji profilely hodnoty slušného občanského chování a výchova dětí k těmto hodnotám.

„Vychovávám děti, tak aby nesly v sobě nějaké hodnoty...dobrý lidský hodnoty...”
(Respondentka č. 25)

Objevovaly se také kvality „neškodit“ a „nenarušovat“, optimálně fungovat v souladu s požadavky sociálního prostředí. Ve velmi málo případech se objevoval přínos vlastní pracovní role. Někdy se spíše objevovaly kritiky a potřeba naplňovat svoji celospolečenskou užitečnost na jiném místě:

„Dlouho jsem si myslela, že přispívám tím, co dělám.. trošku jsem prozřela, že je to business; zaměřuji se spíš na charitativní organizace..přispívám, mám adoptovaný dítě v rozvojové zemi.“ (Respondentka č. 15)

9.2.5 Zjištěné charakteristiky v kontextu smysluplnosti

Zážitek smysluplnosti definovali manažeři ve valné většině mimo religiozní oblast; jejich výpovědi spíše můžeme charakterizovat jako definování základních lidských hodnot, jejichž naplňování jim přináší smysl.

Vnímání smysluplnosti jsme kategorizovali do těchto základních oblastí, které jsme pojmenovali následujícím způsobem:

- Angažované konání

- Víra v život a optimismus
- Etika a vzájemnost

Většina manažerů zdůrazňovala nutnost a potřebu **angažovaného konání** ve vlastním životě. Jednalo se o snahu dělat věci co nejlépe, maximálně naplňovat a žít vlastní potenciál; nečekat, že se změna přihodí, ale být její aktivní součástí. Hovořili o víře v sebe sama a o potřebě aktivního ovlivňování vlastního života žádoucím směrem:

„Vychovávána ke katolicismu v dětství, teď věřím sama v sebe, stejně si to musím ovlivnit já sama...jít a sama něco udělat..“ (Respondentka č. 28)

Ve vyjádření manažerů bylo zřejmé, že podporu „shora“ příliš neočekávají a spoléhají spíše na své síly a ovlivňování života žádoucím způsobem. Často také zdůrazňovali užitečnost vlastního konání pro druhé i celý svět, avšak spíše v podobě plánů do budoucna (práce pro neziskové organizace, konání dobra apod.).

Manažeři také kladli důraz na jednání „teď a tady“, být svojí pozorností v současnosti, zaměřovat se na pozitivní naplňování hodnot v současném okamžiku. Důležitými okamžiky přinášejícími smysluplnost byly takové, které přináší viditelné výsledky. K otázkám vlastní generativity se objevovaly spíše nejasné odpovědi; bylo zřejmé, že dotazovaní respondenti o zanechávání vlastního odkazu ve světě příliš neuvažují. Nejčastějšími tématy v tomto kontextu bylo zanechávání vlastního pozitivního obrazu v dětech, které jsou pokračováním, neztratí se v životě, zažívají studijní či jiný úspěch, jsou dobře vychované apod. Kromě dětí respondenti hovořili o vzpomínkách v myslích druhých lidí a dobrých pocitech a zážitcích, v některých případech momentech velmi osobního, bytostného setkání.

„Nevím...lidí si budou vzpomínat, jak jim se mnou bylo...nebo řeknou v tomhle měla ta naše máma pravdu...nebo byla s ní sranda...nebo že jsem jim to dobře poradila.“ (Respondentka č. 17)

Neméně častou charakteristikou také bylo zanechání materiálních statků v podobě bytů, domů či např. chalup. Objevoval se také vnímaný otisk respondenta v dobře vykonané práci a jejím pozitivním dopadu na klienty (pacienty).

Víra v život a optimismus měla ve výpovědích manažerů podobu zaměření se na fungující a pozitivní způsob chování a přesvědčení, že vše dobře dopadne. Respondenti zdůrazňovali pozitivní nastavení, ochotu hledat a nacházet smysl v životě tam, kde se jedinec právě nachází. Tato víra měla také podobu přílišného neřešení a spoléhání se na samotné plynutí věcí:

„V tok energií....snažím se šířit tu pozitivní energii, upoutává mě to k józe, živá energie, přemění se to, najde si to cestu.“ (Respondentka č. 21)

„Věřím v dobré plynutí věcí, že člověk má žít, aby něco hezkého kvetlo, životní optimismus, přitakání životu, svobodu“ k, ne „od.“ (Respondent č. 24)

„Hodnoty základní...víra v dobro...a že pravda a láska zvítězí nad lží nenávistí...ty negativní věci byly vždycky...to vše se už dělo...naděje...že život nikdy nekončí a možná bude vše jinak, než je teď, ta víra nějak bylo nějak bude, vypadá to, že bude konec a vzedme se vlna ještě něčeho lepšího než bylo před tím.“ (Respondent č. 16)

Dotazovaní manažeři také věří v **etické jednání a vzájemnost** ve světě. Považují za důležité jednat podle základních lidských hodnot; věří v zákon příčiny a následku buď v podobě buddhistického pojetí karmy nebo obecně lidského jednání a vědomí důsledků svého jednání a jeho dopadu na druhé:

„Žiju tak, jak umím, tak nejlépe jak umím, podle svého vnitřního světa...cítím se fajn, snažím se vychovat svoje děti podle nejlepšího vědomí a svědomí...“ (Respondentka č. 18)

„... věřím v to, že když člověk bude slušnej, otevřenej, spolehlivej, bude mít lidi rád, takže všichni mu to budou oplácet taky.“ (Respondentka č. 14)

„Věřím, že na každou svinu se vaří voda...Byl jsem vychováván v katolicismu... ..tu víru pro mě buduje rodina, moje ségra je přísný katolík, žije podle těch principů hezký život, to mi ukazuje, jak být na lidi hodný.“ (Respondent č. 9)

„Jsem ateista....všeobecně věřím v dobro, v karmu, že cokoli uděláš, tak se ti vrátí...když vysílám něco dobrého, že to v systému funguje a neztratí se to, rovnováha..snažím se k ostatním chovat tak, jak chci, aby se chovali ke mně.“ (Respondentka č. 7)

Manažeři v kontextu etického jednání zdůrazňovali vzájemnost, podporu a sociální harmonii jako důležitý prvek jejich smysluplnosti:

„Věřím v bližší společnost, vztahy, prostředí, ve kterém žijeme, síť blízkých kontaktů, jsem tady abych ostatním udělala hezčí místo na světě.“ (Respondentka č. 26)

„... že je třeba budovat dobro, že je třeba dělat něco pro to, aby spolu lidi žili dobře, samo se to neudělá, všichni musí něco dělat, aby to fungovalo, když nebudeme dělat nic, povede to k tomu negativnímu.“ (Respondent č. 29)

Smysluplnost v kontextu sociálních vztahů se nejčastěji pojila s budováním a udržením funkční rodiny, harmonických vztahů, vytvářením kvalitního zázemí a podmínek pro emocionální i celkový vývoj dětí.

V kontextu smysluplnosti a PERMA modelu jsme také mapovali **vědomí silných stránek** a talentů jako základních kvalit pro zažívání smysluplnosti vlastní existence. Vnímání vlastních silných stránek bylo rozporuplné; někteří z respondentů si byli plně vědomi svých schopností a silných stránek; jiní manažeři komunikovali aktuální znejištění a zmiňovali potřebu pozitivní zpětné vazby od organizace, kterou momentálně postrádají.

„Dříve jsem věřila více ve své schopnosti...chybí mi zpětná vazba, dříve byla zpětná vazba, že jsem člověk, který má potenciál se šancí se rozvíjet. Tady na korporátu, nejsem si jistá, jestli je to ono....nemám zpětnou vazbu..jsem ve vzduchoprázdnu, měla jsem pocit, že toto je moje silná stránka, ale jak jsem tu, tak jsem zpochybněná.“
(Respondentka č. 25)

Sebehodnocení manažerů bychom z obsahového hlediska mohli rozdělit do následujících kategorií, které se nejčastěji objevovaly:

- Profesionální přístup k dosahování cílů
- Odolnost a síla
- Plné nasazení
- Interpersonální charakteristiky

Většina manažerů oceňovala na prvním místě své schopnosti a dovednosti uplatnitelné v oblasti úspěšného **dosahování cílů**. Zmiňovali kvality jako je např. způsob práce se zaměřením na detail a vysokou kvalitu (svědomitost, důkladnost, pečlivost, perfekcionismus), zodpovědný přístup, a především cílevědomost jako způsob dosahování výsledků a úspěchů v osobním i pracovním životě. V kontextu dosahování cílů také oceňovali kvality vlastní **resilience**, jako je vytrvalost, psychická i fyzická odolnost, stabilita ve vyhraněných situacích, houževnatost a nezdolnost. Důležitými momenty bylo vyvíjení usilovné snahy a plné nasazení v podobě žít naplno a dělat věci nejlépe jak to jde; maximální využívání svých schopností a dovedností, energie či charisma v krizi.

„Nemám charisma, ale objeví se charisma, oheň, když je krize, to za mnou lidi jdou, je to pro mě okamžik dokázat si svoji sílu...lidi vidí, že nejsem vějíčka, že to má základ, že je provedu něčím.“ (Respondent č. 24)

Manažeři také oceňovali vlastní **organizační schopnosti** a také schopnosti řízení druhých lidí. Z uvedených charakteristik je zřejmé výkonové nastavení dotazovaných jedinců, kteří charakterizují dosahování dobrého pocitu ze sebe prostřednictvím profesionálního dosahování cílů s vysokou mírou stability v zátěži. Manažeři často zdůrazňovali vnitřní vysoké standardy a potřebu intenzivní míry nasazení pro získání uspokojivého pocitu ze sebe. Významnou charakteristikou také byla potřeba získání ocenění od okolí, nadřízených či organizace, a orientace na dodávání výsledků v souladu s očekáváním prostředí.

Poměrně často se během rozhovorů objevovalo oceňování vlastních **interpersonálních charakteristik** vedoucích k dosažení hladké spolupráce. Jednalo se především o komunikační dovednosti, ať již v podobě práce se slovy, schopností se srozumitelně

vyjadřovat či nasloucháním. V kontextu s druhými lidmi oceňovali dotazovaní na sobě charakteristiky vedoucí k fungující spolupráci a týmovosti jako je orientace na podporu, obětavost, loajalita, budování vztahů, důvěryhodnost či přátelský přístup k druhým a empatie k jejich potřebám.

Okrajově se objevovaly charakteristiky zdůrazňující vlastní intelektuální a expertní kvality (schopnost syntézy a analýzy, vidění souvislostí) nebo hodnoty prosazující férový a respektující přístup k druhým.

Manažeři shodně vypovídali, že se snaží o maximální využívání svých silných stránek, práci na svém rozvoji a upevňování vlastního sebevědomí v kontrastu s výchovou v primární rodině. Bariéry využívání vlastních schopností měly ve většině případů intraindividuální charakter (lenost, strach, vyčerpání či nedostatek osobního smyslu). V dalším výzkumu bychom považovali za důležité hlubší ověření rozvoje a upevňování vlastní hodnoty v primární rodině; detailnější prozkoumání celkového sebepojetí daných jedinců a zda mezi zjištěnými fakty na straně jednotlivců existují společné tendence či nikoliv.

9.2.6 Zjištěné charakteristiky v kontextu úspěchu a dosahování cílů

V kontextu s PERMA modelem jsme se také manažerů dotazovali, co ve svém životě považují za úspěch a čeho si nejvíce váží. Jejich odpovědi bychom mohli rozdělit do následujících kategorií:

- Potvrzení vlastní hodnoty
- Funkční rodina, vztahy
- Pracovní úspěchy

Respondenti nejčastěji považovali za úspěch dosažení cílů v oblasti **potvrzení vlastní hodnoty**. Tato kategorie měla podobu spíše extrinsických motivů jako je např. získání prestiže, renomé na trhu, vysněného kariérního postupu a ve valné většině získání vysokoškolského vzdělání na prestižní univerzitě. Velmi zdůrazňovanou charakteristikou byl osobní přínos respondentů, hrdost, že jsou schopni těchto cílů dosahovat vlastním úsilím a přičiněním.

„Ve svém oboru jsem něco málo dosáhl, že patřím ke známým osobnostem, profesně, jsem členem různých profesních sdružení, moje slovo má váhu v branži.“

Respondent č. 4)

Další velmi často oceňovanou kategorií bylo **udržování funkčních vztahů**, ať už v rodině nebo s přáteli či kolegy na pracovišti. Dotazovaní manažeři považovali za úspěch udržení kvalitních partnerských vztahů, naplňujících vztahů s dětmi a dlouhodobých přátelství. Objevily se také charakteristiky hrdosti na vybudování dobrého pracovního kolektivu.

„Mám spokojený vztah, jsme spolu přes 20 let, máme se pořád rádi.“ (Respondentka č. 3)

V neposlední řadě dotazovaní manažeři oceňovali vlastní **pracovní úspěchy** s ohledem na pozitivní dopad pro organizaci, ve které pracují, nebo na pacienty. Někteří manažeři shodně uváděli hrdost na vlastní úspěchy v podobě přesvědčení svého okolí (nadřízený, kolegové) o názoru, který nebyl předem podporován a museli za něj bojovat.

Na cestě k dosahování úspěchů a osobních i pracovních cílů dotazovaní manažeři shodně uváděli na prvním místě limit na jejich straně, který charakterizovali jako lenost či nedostatečnou schopnost prioritizace. Následně se objevovaly charakteristiky vnějšího prostředí jako nedostatek podpory a nepřejícnost (závist, zákeřnost) či nutnost dokazovat svému okolí vlastní schopnosti. Dalším limitem v dosahování cílů byl nedostatek smysluplnosti či hledání cílů, které jsou pro dané manažery naplňující.

9.2.7 Zjištěné vzorce témat v kontextu zážitku flourishingu

V předchozím textu jsme se věnovali pojmenování témat či strategií, které dle výpovědi dotazovaných manažerů subjektivně vedou k rozvoji jejich flourishingu a osobní pohody. V těchto tématech a kategoriích nacházíme také abstraktnější témata (vzorce), která se prolínají jednotlivými rozhovory, a to na úrovni intraindividuální i mezi jednotlivými manažery. Tyto vzorce zachycujeme v podobě následujících témat, jež jsme pojmenovali buď dle výpovědi respondentů nebo dle jejich obsahových kvalit.

- **Dva světy**

Ve výpovědích manažerů se až nápadně často objevovalo prožitkové rozlišování, jak se aktuálně cítí v osobním a jak v pracovním životě. Upozorňovali na vyšší míru negativních emocí v práci, kterou spojovali s aktuální vleklou reorganizací, obdobím nejistoty a nízkou možností situaci ovlivnit.

Výrazné odlišování mezi těmito dvěma světy se projevovalo i v míře vlastní osobní pohody, jejíž charakteristiky se ve většině případů nejprve ubíraly k osobnímu životu dotazovaných manažerů (tam nejvíce čerpají vlastní osobní pohodu), až na druhém místě se objevovaly charakteristiky na straně práce. Tato situace může být přechodného charakteru vzhledem k dlouhodobým změnám a nejistotám, které manažeři aktuálně v práci pociťují.

V kontextu budování vlastního flourishingu respondenti ambivalentně zdůrazňovali vědomí nutnosti nastavení jasných hranic mezi prací a soukromím; ve většině případů však hovořili o prostupnosti a prolínání těchto dvou světů, např. v podobě večerního/nočního vyřizování mailů či práce o víkendech. V neverbální komunikaci se při líčení tohoto rozporu často vyskytovaly znaky satisfakce a uspokojení, které byly v rozporu s obsahovým vyjádřením manažerů. Tento fakt může souviset s potřebou sebepotvrzení a pocitem „mám hodně práce“ či „jsem nepostradatelný“, který může posilovat vlastní sebehodnotu, i když sebedestruktivním způsobem. Pozitivní kongruentní výpovědi se objevovaly u manažerů, kteří prošli osobní krizí či nutností nastavení jasných hranic mezi prací a soukromím. Vědomí vlastních hranic hodnotili v kontextu osobního flourishingu jako klíčový moment, jehož udržení však vzhledem k vysokým nárokům nadnárodního prostředí stojí velké úsilí.

„Prošel jsem si obdobím kariérního růstu, stoupal jsem, přibývalo mi zodpovědností a aktivit, až jsem se dostal do stádia před vyhořením, pracoval jsem deset hodin denně, pracoval jsem

po večerech a víkendech, po nějaký době jsem dospěl k tomu, že to nemám zapotřebí, abych neshořel, že mě budou dohánět resty, šéf na mě hodně tlačil...ted' mám víc volného času sám na sebe, rodinu, děti, přestal jsem nosit notebook na víkend a na dovolený..Vytvořil jsem si prostor, oddělovat osobní a pracovní život, ostřejší hranice....uklidit si stůl , uspokojuje mě to, že nejsem vláčený kalendářem, schůzkama, jsem pánem svého času.“ (Respondent č. 11)

- **Rodina je základ**

Ve výpovědích manažerů se odrážela vysoká důležitost vědomí funkčnosti vlastní rodiny a partnerského vztahu, především vědomí dlouhodobé perspektivy a vděčnosti za to, že jejich svazky jsou i po letech funkční a blízké. Velmi častou kvalitou přispívající ke zvýšení osobní pohody byly děti, chvíle strávené s nimi a také vědomí toho, že se jim v životě daří (vzdělání, vlastnosti, morální profil). Rodina se během rozhovorů jevila jako základní hodnota přinášející zakotvení, jistotu či pevný bod, který manažeři popisovali jako stabilizační prvek a zdůrazňovali bezpečí a důvěru v těchto blízkých vztazích. Kromě partnerských vztahů a vztahů s dětmi manažeři hovořili o potřebě funkčních sousedských vztahů a také zakotvení v místě, kde žijí a mají osobní vazby. Ve výpovědi manažerů, kteří prodělali osobní krizi či zlomový zážitek, byla rodina nejčastějším hodnotovým prvkem, ke kterému se manažeři vraceli, když se vyrovnávali s neúměrnými požadavky pracovního prostředí.

- **Malé radosti bez nároků**

V rámci definování vlastních pozitivních strategií podporujících zážitek flourish manažeři také v různých kontextech hovořili o nenápadných, obyčejných prožitcích, které nemají intenzivní emoční náboj z hlediska kvantity či nutnosti výkonu. Jednalo se o chvíle bez nutnosti řešení situací, bez vědomí vlastní zodpovědnosti za spád událostí; např. chvíle strávené s dětmi, „jen tak být“, situace bez stanoveného cíle, kterého je třeba dosáhnout nebo vykonávání aktivit jen tak pro radost. Tato změna orientace od výkonového nastavení k nastavení na bytí v přítomném okamžiku a radost se také objevovala u manažerů, kteří v blízké minulosti prošli přehodnocením vlastního hodnotového systému či krizí (osobní nebo pracovní). K této potřebě může přispívat fakt, že se respondenti pohybují v prostředí, které je velmi intenzivní z hlediska podnětů; z výsledků obsahové analýzy také vyplynulo, že jsou manažeři motivováni vysokou mírou vlastní aktivizace a angažovanosti, což někteří z nich spojovali se způsobem výchovy a s mírou vysokých požadavků a nároků, která je vnitřní normou.

„Chtěla jsem vždy, aby to bylo hotový...nemám ráda nedodělaný věci, který zůstanou někde ležet...nemám ráda nedodělaný věci...asi to mám z dětství, nebylo to přísné, ale nevybavuji se, že by mě museli extrémně nutit...takový zažitý způsob fungování.. mám mladšího bratra a když jsme chodili do školy, chystala jsem snídani, všechno jsem

dělala...jsem nejstarší sourozenec, zažitý způsob fungování...ted' jsem našla co mi víc vyhovuje." (Respondentka č. 27)

Chvilé tady a ted' či obyčejné malé radosti se jeví jako vyrovnávací mechanismus, který z hlediska osobní psychohygieny podporuje zážitek osobní pohody a flourishingu daných manažerů.

„Běhám...jde o tu pravidelnost, mít z toho dobrý pocity, ne jít jednou za čas a zničit se, potom jsem z toho měl špatný pocity, byl jsem v zajetí času a cílů, výkonu...není to o tom, prostě když chci zrychlit, tak musím zpomalit...nestydět se za to, že je člověk pomalejš a ne rychlejš.....asi jsem tak vyrůstal, ve škole známky... dobrá známka, pochvala, špatná známka, sekec...návyky, že musím mít dobrý výkon, ale ne dobrý pocit..“ (Respondent č. 16).

- **Můj otisk ve světě**

Jako další důležité téma v návaznosti na prožitek vlastní osobní pohody manažeri zdůrazňovali potřebu hmatatelných výsledků svého působení ve světě; něčeho, co je viditelné a spojené s vysokou mírou úsilí a vlastní snahy bez cizí podpory. Objevovaly se důležité momenty, které souvisely buď s osobním odkazem, nejčastěji v podobě vlastních dětí, jejich úspěchů nebo také v podobě vybudování hmotných statků a plánů na další budování.

„Činnosti na chalupě, pořizoval jsem si ruinu před osmi lety, ještě mě to nepustilo, stačí shrabat trávu a mám dobrej pocit a je to vidět....Když se obě děti dostaly na střední školu....když odmaturovala dcera, šťastná úleva z toho, že mají něco za sebou a že mají na čem stavět, ...jako projekty v práci podobný charakter.. říkám si, že jsem udělal dobrou práci....hmatatelný, viditelný, ohraničený, smysluplný..“ (Respondent č. 22)

Manažeri často hovořili o potřebě hmatatelných výsledků práce, což mohlo být způsobeno komplikovanou aktuální situací reorganizace, změnami a nejasnou mírou osobního vlivu. Do jisté míry také tento fakt může souviset s budováním hodnoty, která se pro dané manažery ukazuje jako stěžejní – vytváření podmínek pro soužití v páru nebo rodinný život. Manažeri velmi často zdůrazňovali vysoký pocit satisfakce, že situaci zvládli sami, vlastní pracovitostí a usilovným výkonem, který je jejich viditelným otiskem ve světě.

- **Návrat k sobě**

Jevem, který se nápadně často objevoval ve výpovědích manažerů, bylo přehodnocení vlastního hodnotového systému a zážitek zlomového bodu, který měl podobu osobní krize, psychického zhroucení nebo zdravotních komplikací, které upozornily na nerovnováhu v životě manažera. V nejmírnější podobě se jednalo o zážitek dlouhodobé dovolené, která dané manažerce přinesla odstup a možnost bilancování, avšak v pozitivním modu.

„Před dvěma lety jsem měla pětileť období, kdy jsem byla workoholik, o víkendech, po

večerech, zlomilo se to před dvěma lety, kdy jsem odjela na loď, tam nebylo připojení, zjistila jsem, že to jde, a tak odpočívám, nebyla jsem extra nespokojená, proto jsem byla tak zanořená, jen jsem se nedokázala od toho odpoutat, byla jsem na hranici vyhoření, hodně mi to pomohlo...čas pro mě samotnou..život není jen o práci, s partnerem to je dlouhodobě stabilní, víc vidím kamarády, rodinu, můžu víc číst, víc sportovat..nabil mě životní styl, který jsem poměrně razantně změnila, nejsem schopná stíhat tolik věcí, kolik dříve...více deleguji...vnímají to i lidi okolo....kolegové, dřív mi říkali, dávej si bacha, teď se kolegům i přátelům ulevilo..“ (Respondentka, č. 27)

Jak již bylo řečeno, ve výpovědích manažerů se často objevoval popis organizačního prostředí jako místa, které je intenzivní na podněty a vyžaduje vysokou míru vlastní reaktivity a angažovanosti. To daní manažeři do jisté míry hodnotili jako motivační nebo zcela běžné; v mnoha případech však v dlouhodobém horizontu tento způsob fungování zapříčinil vyčerpání sil nebo nutnost zastavení a návratu k sobě. Manažer byl konfrontován s tím, co je pro něj v životě skutečně důležité; v kladném případě se vracel k péči o sebe a vlastní potřeby. Téma skutečné péče o sebe se objevovalo jako výrazně odsunované za požadavky prostředí, a to jak v práci, tak i osobním životě (péče o blízké, na sebe jim nezbyvá moc času). Vyhrazení času pro sebe bylo spojováno s velmi příjemnými prožitky, bylo však zřejmé, že se nejedná o často zažívanou kvalitu, ale spíše o prchavé okamžiky či přání. Jedinci, kteří zažili pozitivní přerod, shodně uváděli, že objevili vnitřní hranici a také emoční vědomí svých potřeb (např. pravidelné cvičení, zhubnutí, krátký čas jen pro sebe mezi prací a návratem domů atd.); vyjadřovali s hrdostí, že jsou schopni udržet svůj svět v kontextu s intenzivními požadavky pracovního prostředí.

„Když jsem se věnoval přebudování domu a poté, když jsem si stoupnul na váhu a viděl jsem, že jsem zhubnul, byl jsem na dovolené a přeladil se na svůj vnitřní rytmus, začal lépe jít..to bylo malé vítězství.“ (Respondent č. 19)

Je zřejmé, že požadavky manažerské role a časté změny v námi zkoumaném prostředí orientují jedince spíše na vnější svět, méně prostoru zbývá na naladění na vnitřní impulsy (a to i v podobě základních fyziologických potřeb) či vlastní emoční prožívání. Opravdové spojení s vlastními prožitky a jejich diferenciací se však během výzkumu jevila jako základní cesta k sebeuvědomování si, a tedy vědomí toho, co tvoří osobní pohodu daného jedince. Je nad rámec této práce a vybrané metodiky definovat, zda se jedná o proměnné na straně daných jedinců či prostředí; zda se hlubšímu prožívání vyhýbají zkoumaní jedinci nebo jde o důsledek působení pracovního prostředí nepodporujícího hlubší zkoumání sebe sama. Někteří z manažerů uvádějí tuto zkušenost jako klíčovou ve vztahu ke svému osobnímu flourishingu:

„...přeorientovala jsem se díky kurzu emočního leadershipu, takové zážitkově přenastavení včetně hodnot, jiné kurzy, inspirace... Marián Jelínek, fragmenty, přebírám a podle toho žiju, to je moje motivace..“ (Respondentka č. 23)

„Otevřený srdce..jsem v kontaktu se svými emocemi, bolest i radost, pozitivní i negativní,

přijímám je takový, jaký jsou..prožívám je tak, jak přicházejí, tady a teď..i když to bolí, nemám uzavírací reakci, zůstávám otevřený, cítím bolest, je to moje bolest, jsem za ni vděčný..“ (Respondent č. 1)

„Čistím si to, myšlenky a emoce, co se mi děje, proč se mi to děje..vsímat si, proč mi toto zrovna vadí..“ (Respondentka č. 30)

Kromě vědomí vlastního emočního prožívání také z výpovědi manažerů vyplynula důležitost skutečného vědomí vlastních hodnot; také celkového vědomí vlastního sebepojetí a otázek identity určující obsahovou kvalitu jevu flourish. Při zkoumání úspěšných naplňujících momentů a momentů pádu se odkrývala základní životní témata jednotlivých manažerů, která měla silný emoční náboj a z našeho pohledu hluboce souvisela s utvářením vlastní identity. Tato témata manažeři popisovali jako základní hybné prvky v jejich jednání, jejichž naplnění přispívaly a přispívají v životě k vysoké míře osobní pohody. Daná témata se u manažerů prolínala jednotlivými oblastmi jejich osobního flourishingu a bylo zjevné, že se o jejich naplnění vybraní manažeři snaží v různých oblastech svého života (soukromí i v práci). Životní témata vycházela z osobního příběhu a souvisela buď se způsobem výchovy nebo klíčovým momentem ztráty dané hodnoty (např. blízkosti, vlastní autonomie apod.) Životní témata nebyla ve většině případů vědomá ani plně verbalizovaná, ukazovala se však latentně v podobě struktury, která se odrážela v subjektivní míře vlastního naplnění. Dané téma přináší mnoho otázek k dalšímu zkoumání, které by bylo vhodné ověřit v dalším výzkumu.

„stále mám pocit, že mám co zlepšovat, jen si to neuvědomuji, užívání, neumím si užívat... vypnout hlavu...můj otec je náročný a vyžadující, v práci si hodně nakládám na bedra, pocit, že já to spravím, chtěl bych si užívat...chodit po horách...“ (Respondent č. 19)

S problematikou vědomí toho, kdo skutečně jsem, také úzce souvisí téma vlastní autenticity, které bylo v mnoha případech zdůrazňováno jako důležitá kvalita v kontextu osobní pohody a sebehodnoty.

„Že jsem jaká jsem a na nic si nehraju....normální....“ (Respondentka č. 10)

„To je to, co se učím, že jsem dobrá taková jaká jsem.. že jsem dobrá máma, že jsem poctivej pracovitej člověk...uvěřit tomu uvnitř, je to pro mě těžký i takhle to jenom říct...dva roky na tom pracuju.“ (Respondentka č. 23)

Manažeři hovořili o atmosféře v organizaci podporující ideály dokonalosti, kterých je třeba dosahovat (např. v podobě školení, jak se má chovat kvalitní manažer). Pozitivní protiváhou tak byly okamžiky s přáteli nebo rodinou, kde manažeři zažívají úlevu a možnost nic nepředstírat; být tím, kým ve skutečnosti jsou.

Na závěr interpretativní fenomenologické analýzy bychom rádi přehledně zobrazili zjištěná témata:

Tab.25 Souhrn nejčastěji zjištěných oblastí podporujících rozvoj jednotlivých oblastí flourishingu (PERMA)

FLOURISH – PERMA MODEL (nejsilnější oblasti)	
CELKOVÝ FLOURISHING	Mezilidské vztahy Vlastní rozvoj a sebeuplatnění Způsob myšlení Zážitek rovnováhy
Pozitivní emoce	Pozitivní mentální nastavení Pospolité vztahy
Zážitek flow	Práce Koníčky Okamžiky s druhými lidmi
Mezilidské vztahy	Důvěryhodné vztahy Kompatibilní vztahy Pozitivní ladění
Smysluplnost	Angažované konání Víra v život, optimismus Etika a vzájemnost
Cíle, úspěchy	Potvrzení vlastní hodnoty Funkční rodina a vztahy Pracovní úspěchy
VZORCE NAPŘÍČ TÉMATY	Dva světy Rodina je základ Malé radosti bez nároků Můj otisk ve světě Návrat k sobě

9.2.8 Výsledky dotazníku PERMA Profiler

V předchozí kapitole jsme se věnovali zjištění kvalitativní podoby flourishingu dotazovaných jedinců. Obsahová analýza nám tak ukázala na oblasti, které jsou pro dané manažery uspokojující z hlediska kultivace zážitku vlastní osobní pohody. Pro rámcovou představu také zařazujeme kvantitativní výsledky, které vypovídají o tom, nakolik se daní manažeři aktuálně cítí naplnění; zda svůj prožitek hodnotí jako strádání či prospívání a které oblasti PERMA modelu v současnosti naplňují nejvíce či nejméně.

Výsledky dotazníku uvádíme u dotazovaného souboru 32 manažerů, zároveň u souboru 21 manažerů, kteří dotazník vyplnili on-line a neabsolvovali rozhovor mapující obsahovou kvalitu.

Obecně můžeme konstatovat, že výsledky u obou souborů manažerů se shodují; a to především v subjektivně nejvíce naplněných kvalitách. On-line soubor vykazuje obecně nižší hodnoty vlastního prožitku flourish v porovnání s dotazovaným souborem manažerů, což může být způsobeno nízkou potřebou sociální stylizace; výzkum probíhal anonymně.

Jelikož metoda není doposud standardizovaná v České republice, míru celkového flourishingu všech manažerů jsme porovnali s normami amerického výzkumu. Autorka výzkumu Margaret Kern uvádí následné hodnoty celkového flourishingu v kontextu s parametry, které jsme vybrali jako nejvíce se blíží charakteristikám zkoumaného

souboru. Normy flourishingu v kontextu manažerské role nemáme k dispozici.

Tab.26 Výsledky celkového flourishingu (americký výzkum M.Kern, 2014)

Celkový flourishing dle zjištění M.Kern		
Parametr	Velikost vzorku	Hodnota celk.flourishingu
Bílé etnikum	7191	6,81
Jižní a Východní Evropa	230	6,79
Plný pracovní úvazek	4768	6,97

Zdroj: Kern, M. (2014)

Míra celkového flourishingu celého souboru respondentů (N=53) je **7,645**; výsledek dotazovaného souboru je 7,783, výsledky on-line souboru 7,506. Deskriptivní statistika se nachází v Příloze č. 8.

Je zřejmé, že z důvodu neexistence českých norem nemůžeme z výsledků vyvozovat hlubší závěry. Zároveň však můžeme s jistotou konstatovat, že daný soubor manažerů hodnotí vlastní zážitek jevu **flourish** jako **vysoký**; tudíž **prospívající**, nikoliv strádající (dle Keyesovy škály mentálního zdraví). Tuto skutečnost by bylo vhodné ověřit normou české populace se zaměřením na jedince ve výkonu manažerské role.

Tab.27 Pořadí výsledků naplnění jednotlivých oblastí PERMA modelu

Pořadí	Soubor N=32	Soubor N=21	Celkový soubor N=53
1.	R (vztahy)	R (vztahy)	R (vztahy)
2.	M (smysluplnost)	M (smysluplnost)	M (smysluplnost)
3.	P (pozitivní emoce)	A (cíle, úspěchy)	P (pozitivní emoce)
4.	E (zážitek flow)	P (pozitivní emoce)	A (cíle, úspěchy)
5.	A (cíle, úspěchy)	E (zážitek flow)	E (zážitek flow)

Zdroj: vlastní šetření

Respondenti obou souborů se shodují, že z předem stanovených PERMA oblastí vnímají aktuálně nejvyšší míru naplnění v oblasti **mezilidských vztahů** s přihlédnutím k faktu, že v online skupině se objevuje větší míra neshody mezi jednotlivými respondenty (někteří mají naplňující vztahy, někteří naopak). Otázky zjišťující výsledky v oblasti mezilidských vztahů se zaměřují na vnímanou míru podpory od druhých, pocit, že jsem milován/a, a celkovou satisfakci se svými osobními vztahy. Stejně tak se oba vzorky shodují, že v současné době zažívají vysokou míru **smysluplnosti**; otázky v této oblasti mapují pocit smysluplného života, pocit konání smysluplných aktivit a zážitek směru ve svém životě. Ostatní parametry (pozitivní emoce, flow, dosahování cílů) se v kvantifikaci rozcházejí; položka flow je v kontextu ostatních oblastí podhodnocená a málo saturovaná u obou souborů.

Dotazník PERMA Profiler také mapuje míru pocitu osamocení respondentů; v této položce panovala nejvyšší míra neshody v rámci souboru (byli zde manažeři, kteří se vůbec necítí

osamocení a poté ti, kteří se osamocení cítí). Je třeba konstatovat, že se jedná o výsledky jedné zjišťující otázky, která není ověřována jinými parametry a míra subjektivity je tudíž velmi vysoká. Dotazník PERMA Profiler také mapuje zážitek negativních emocí; v naší zkoumaném souboru se manažeři shodli ve frekvenci zážitku negativních emocí, jejichž míra nepřesáhla zážitky pozitivní. Dotazník také mapuje pocit štěstí a subjektivní pocit vlastního zdraví; v těchto položkách nepanovala výrazná shoda.

Souhrnně můžeme konstatovat, že dotazník prokázal aktuální vysokou míru zážitku funkčních mezilidských vztahů, které se v obsahové analýze rozhovorů jeví jako nejdůležitější prvek, o který se respondenti v životě opírají. Výsledky také hovoří o naplňujícím zážitku smysluplnosti vlastního působení ve světě a vědomí smysluplného směru. Oproti tomu výsledky v oblasti zážitku flow odrážejí komplikované vytváření prostoru pro aktivity, do kterých by se manažeři mohli či chtěli hlouběji ponořit.

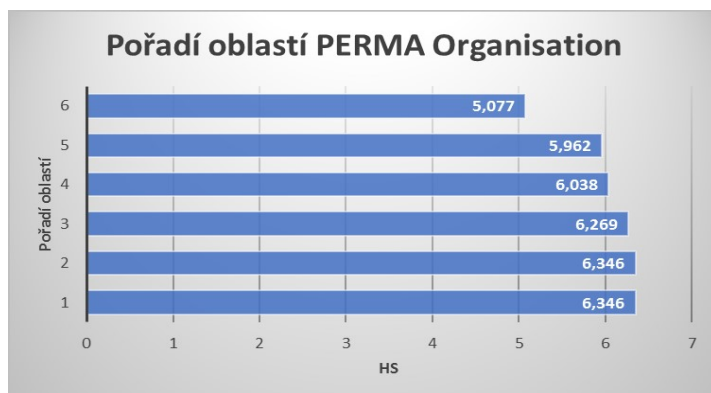
9.3 Jev flourish na straně organizace

V předchozí kapitole 9.2 jsme se věnovali jevu flourish na straně jednotlivce, který je však ve svém pracovním životě ovlivňován prostředím, ve kterém svoji práci vykonává. Z tohoto důvodu jsme se ve svém výzkumu také zaměřili na mapování vlivů na straně organizace, které mohou jev flourish v současné době podporovat či blokovat. Jsme si vědomi, že je hlubší zkoumání nad rámec této práce, věnujeme se tedy pouze mapování situace a nalezení případných indicií a témat k případnému dalšímu zkoumání. Jedním ze zdrojů nám v rámci tohoto zkoumání byli respondenti samotní (výsledky dotazníku PERMA Organisation), následně jsme také zjišťovali perspektivu oddělení lidských zdrojů a její strategii v kontextu s tímto tématem (rozhovor s personalistkou). Zjištěná fakta alespoň rámcově porovnáváme s definovanou organizační kulturou.

9.3.1 Výsledky dotazníku PERMA Organisation

Respondenti vždy hodnotili kvantitativně na škále 0-10 svůj pocit, do jaké míry organizace z jejich pohledu podporuje oblasti PERMA modelu. Zde jsou uvedeny výsledky, bližší informace viz Příloha č. 9).

Graf 1 Výsledky dotazníku PERMA Organisation – flourish na straně organizace



1= dosahování cílů 2= rozvíjení talentu 3= smysluplnost 4= flow 5=vztahy 6= pozit. Emoce

Z uvedených výsledků je zřejmé, že z pohledu respondentů jsou na straně organizace jisté rezervy; zároveň jsou průměrné hrubé skóry jednotlivých oblastí poměrně vyrovnané. Dle mínění respondentů organizace nejvíce podporuje **dosahování cílů a uplatňování talentu**; nejméně se zaměřuje na rozvoj pozitivních emocí.

Po zjištění kvantitativních výsledků jsme také provedli obsahovou analýzu kvalitativních odpovědí, jejíž výsledky uvádíme v dalším textu. Při zpracovávání této analýzy se ukázalo jako zřejmé, že respondenti výrazně nediferencovali své odpovědi v kontextu jednotlivých oblastí PERMA modelu. Z tohoto důvodu výsledky uvádíme spíše v tematických oblastech, které jsme vyabstrahovali na základě obsahové analýzy uvedených odpovědí. Tyto oblasti se týkají komplexního rozvoje jevu flourish v organizaci.

Z hlediska obsahové analýzy se nejčastěji objevovala následující témata:

- Funkční spolupráce, potřeba bližších vztahů
- Perspektiva organizace, stanovení jasných cílů a zodpovědností
- Vlastní úspěch, úspěch organizace, potřeba vlastního ocenění

Následně se objevovala další dílčí témata:

- Potřeba transparentní komunikace
- Podpora rozvoje zaměstnanců
- Změny na straně projektového řízení
- Specifické potřeby

Respondenti nejčastěji zdůrazňovali potřebu **funkční spolupráce a bližších vztahů** s kolegy. Ve většině odpovědí kladli manažeři důraz na potřebu kooperativního, nikoliv individualistického přístupu. Spolupráce měla podobu větší pozitivní interaktivity mezi jednotlivými odděleními a vzájemné podpory; přestat o této nutnosti hovořit a začít skutečně spolupracovat. Někteří manažeři upozorňovali na potřebu změny panující organizační kultury směrem ke spolupráci a vytváření takových podmínek na straně organizace, které tuto změnu mohou podpořit.

„méně byrokracie, systémů, procedur a více času na lidi a vztahy“

V kontextu blízkých vztahů nejvíce respondenti upozorňovali na potřebu neformálního setkávání, většího osobního (nikoliv profesního) kontaktu a uvolněnějšího prostředí:

„jsme někdy hodně sešněrováni“

Manažeři by uvítali více setkávání ať již v rámci jednotlivých týmů, mezi odděleními či celé organizace (teambuildingy, firemní den, snídane, akce pro rodiny s dětmi).

„více času pokecat“

Objevovala se také potřeba pozitivního a angažovaného přístupu kolegů; zaměření na skutečné vyřešení komplikovaných situací, pozitivně vedené meetingy:

„podporovat kulturu zaměřenou na spolupráci a hledání řešení“ „naslouchat a nevymlouvat se, že něco nejde“

„spolupráce se stejně naladěnými kolegy..i když je situace často vážná a frustrující, vždy pomůže diskuze s ostatními, kteří ví, že svět se z toho nezhroutí..odlehčení situace je nutné..“

Manažeři vyjadřovali potřebu motivovaných, zanícených kolegů, kteří jsou motivovaní k dosahování cílů a jsou na správném místě:

„podpořit kolegy, kteří mají přínos a identifikovat parazity“

Dalším často zmiňovaným tématem v kontextu rozvoje jevu flourish bylo vyjasnění **perspektivy organizace, stanovování jasných cílů a zodpovědností**. Respondenti popisovali potřebu jasného směřování jak celé organizace, tak i divize, ve které pracují; mít nastavené jasné zodpovědnosti na straně jedinců. Objevovaly se charakteristiky jako „jasná perspektiva organizace“, „vyjasnění dlouhodobé perspektivy organizace“, „smysluplná budoucnost“ či „smysluplné změny v organizační kultuře.“ Důležitou charakteristikou a často zmiňovaným pojmem bylo slovo „jasný“, „jasně“ či „transparentní“, což vypovídá o potřebě uchopitelných, viditelných cílů a vědomí možnosti vlastního zapojení i vymezení zodpovědnosti na straně jedinců i jejich kolegů. Manažeři upozorňovali na byrokratickou strukturu organizace (např mít méně schvalovacích úrovní) a také narušování realizace lokálních projektů korporátními projekty či změnami na korporátní úrovni. V kontextu s cíli také respondenti vyjadřovali přání nebýt přehlcováni různými požadavky a cíli, v současné době vnímají tlak „neustále něco implementovat.“

Další frekventovanou odpovědí ve výpovědích manažerů byl zážitek **vlastního úspěchu, úspěchu organizace i vlastního ocenění**. Manažeři spojovali svůj zážitek osobní pohody s úspěchem na straně organizace a dosahováním pozitivních výsledků;

„pokud jich (výsledků) dosáhneme, hned mám den hezčí“,

ale také s finančními faktory jako jsou úspěšné ekonomické výsledky firmy, růst hodnoty akcií, bonusy či plat. Manažeři upozorňovali na vlastní potřebu zážitku úspěchu, jeho rozpoznání a společném sdílení („celebrate success“); v současné době se vědomí úspěchů ztrácí. Respondenti chtějí být aktivní součástí úspěchu organizace;

„omezenější cílenější zodpovědnost za konkrétní výsledky, které jsou vidět“;

„dostanu důvěru k vytvoření nového procesu, který poté bude nabídnut i mateřské firmě“;

„využít práci, kterou jsme vykonali..prodat, co se vyvinulo nebo vyrobilo“

chtějí zažívat větší míru osobního zatížení, lokálních nikoliv korporátních aktivit; být zahrnuti do rozhodovacích procesů, práce na důležitých strategiích či plánování změn. Nejčastější charakteristikou byla potřeba pozitivní zpětné vazby; zažít pochvalu, uznání a respekt za svoji snahu; případně poděkování či veřejné ohodnocení.

Další potřebou dotazovaných manažerů byla **transparentní komunikace** v podobě toku informací ze strany managementu, sdílení pravdivých informací, nezatajování a neselektování, jasné prezentace výsledků projektů (lokálních i korporátních). Otevřená komunikace má být ve výpovědi manažerů cestou k lepší spolupráci:

„zrušení vlastních písečků a tajných operací“

Někteří z manažerů upozorňovali na nutnost snížení počtu meetingů, telekonferencí či mailů; být více efektivní v organizaci společných setkání, pozvat méně lidí, mít možnost otevřeného řešení problémů, a především rychlejšího rozhodování.

Ačkoliv manažeři hodnotili **rozvoj talentů** jako jednu z nejvíce rozvinutých oblastí jevu flourish; vyjadřovali tuto oblast jako vysoce motivační a přispívající k jejich osobní pohodě. Nejdůležitější kvalitou bylo na straně organizace stále příležitosti k učení (ať formální nebo praktické podobě); dávání možnosti dobrovolného výběru, nenucení a hledání různých možných způsobů rozvoje. Těmi mohou být klasická školení k rozvoji vlastních dovedností, ale také individuální péče v podobě koučinku, mentorinku; možnost učit se od pozitivních vzorů (osobností), kteří inspirují a mají druhým co předat. Manažeři by uvítali větší prostor na sdílení a předávání zkušeností,

„někdy se stále točím na zelené louce

ale také vystavování výzvám, složitým pracovním situacím, které testují jejich kompetenci a dovednosti a znalosti. Chtěli by být vedeni ve své práci k samostatnému rozhodování a podpoře vlastní autonomie ze strany nadřízeného i celé organizace.

Někteří z respondentů vyjadřovali potřebu globálního rozměru vlastní práce, která je z hlediska jejich rozvoje motivační; mít možnost cestovat, řešit globální problematiku, spolupracovat s kolegy z jiných zemí.

Díličí oblastí, která se ve výpovědích manažerů objevila, byla **efektivní práce na projektech**. Respondenti by uvítali možnost pracovat na takových projektech, které jsou pro ně i kolegy osobním přínosem; pracovat s motivovanými kolegy, kteří jsou organizací vhodně vybráni (schopnosti, spolupráce a zájem o projekt). Objevovaly se také charakteristiky kvalitnějšího globálního plánování projektů tak, aby nedocházelo pravidelně k jejich kolizím; mít aktivní roli v tvorbě projektového týmu.

Poslední oblastí na straně manažerů byla **péče organizace o specifické potřeby** s důrazem na flexibilitu a interindividuální odlišnost. Tato péče měla podobu poskytování

možností preventivních zdravotních prohlídek, terapeutických konzultací, vycházení vstříc ve studiu či v péči o malé děti; flexibilní pracovní doma (home office) či možnost fitness.

Z uvedených výsledků je zřejmé, že do odpovědí se promítají aktuálně nenaplněné potřeby dotazovaných manažerů. Ti shodně uvádějí, že k zážitku vlastní osobní pohody nejvíce potřebují nastavení takových podmínek v organizaci, které podpoří neformalitu a osobnější kontakt, a to nejen mezi jednotlivci, ale i celými divizemi. Důležitou kvalitou pro dané jedince je především kooperativní nastavení, které je kongruentní kvalitou (soulad mezi slovy a činy). Neméně důležitými charakteristikami je vytvoření jasnějších oblastí vlastního působení a zodpovědnosti; dotazovaní manažeři se chtějí rozvíjet a také zažívat zpětnou vazbu o tom, nakolik jsou úspěšní a kolik přispívají k úspěchu celé organizace.

9.3.2 Výsledky nestrukturovaného interview s manažerskou lidských zdrojů

Cílem rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů bylo zmapování perspektivy organizace, zda se jevem flourish zabývá či případně realizuje kroky k jeho rozvoji u svých zaměstnanců. Následný text vychází z výpovědi dané manažerky, která zastřešuje klíčovou divizi v rámci organizace, a úzce spolupracuje s korporátním oddělením HR. Celkový přepis rozhovoru je uveden v Příloze č. 6.

Organizace nepoužívá specifický termín „flourish“, avšak tématem work life balance a well-beingem svých zaměstnanců se zabývá již od roku 2012. Toto téma se v dané organizaci zastřešuje pod názvem „projekt diverzita“, jehož autorem je dotazovaná manažerka. Vznik tohoto projektu vychází z osobní zkušenosti dotazované, která se potýkala s tématem, jak skloubit náročnou manažerskou práci s mateřstvím.

„Nebylo to načtený, sama jsem si tím prošla, firma mi umožnila dva dny pracovat...byla jsem šťastná a vděčná, přála bych to každý mámě“

Na základě zkušenosti s flexibilním přístupem firmy vznikl na straně manažerky lidských zdrojů impulz k vytváření takového organizačního prostředí, které by přihlíželo k individuálním potřebám zaměstnanců, v rovnováze s potřebami organizace.

V současné době funguje v organizaci flexibilní systém spolupráce s matkami bývalými zaměstnankyněmi (práce na dohodu, zkrácené pracovní úvazky), možnost kontinuálního vzdělávání (tréninky pro matky na rodičovské dovolené), účast na firemních akcích, či finanční příspěvky (na soukromou školkou). Záměrem podpory této skupiny je retence zkušených zaměstnankyň, které mají možnost být v kontaktu s pracovním prostředím a neztrácet tak vlastní profesní zkušenost. V současné době projekt zahrnuje péči o 180 matek na rodičovské dovolené.

V návaznosti na péči o matky na rodičovské dovolené se začala objevovat další specifická témata v kontextu well-beingu jiných specifických skupin zaměstnanců jako jsou např. genderová témata (ženy), lidé nad padesát let, lidé s handicapem či tzv. milénials²⁸ apod.

²⁸ Milénials – tzv. generace „Y“, tedy jedinci narození v letech 1980-2000, kteří vykazují specifické charakteristiky v motivaci k práci oproti předchozí generaci „X“

Projekt má v současné době podobu rozličných workshopů, které ne vždy souvisí s pracovní náplní jedince, ale mají informační nebo relaxační charakter (semináře na různá témata, finance pro nefinančníky, výroba adventních věnců, STK pro muže, přednášky pro rodiče apod.).

Z pohledu manažerky lidských zdrojů se podařilo získat lokální vedení společnosti pro tento projekt; zároveň se se tato myšlenka propojila se zájmy mateřské společnosti, která má podporu diverzity v rámci organizace jako aktuální prioritu.

Manažerka lidských zdrojů uvádí tento projekt jako změnu organizační kultury, změnu nastavení mysli jedinců, kterou označuje jako málo flexibilní:

„Dřív to bylo tohle je pravidlo a ani neuvažuju o tom, že by to mohlo být jinak“

Flexibilitu, kvalitativní zaměření na potřeby jedinců, dočasné přizpůsobení pomalému tempu zdůrazňuje manažerka jako základní podmínky implementace daného projektu. Organizace se odklonila od velkého výčtu benefitů v kolektivní smlouvě platných pro všechny zaměstnance; vede především manažerskou populaci k uvědomění si, že jedinci mají své individuální potřeby a je třeba jim do jisté míry naslouchat. Nositeli této změny je oddělení lidských zdrojů spolu s manažerskou populací, která je vedena k tomuto specifickému přístupu:

„naslouchejte, ved'te kvalitativní diskuze s těma lidma, ať je znáte, ať víte, co je trápí, jít hloubš, co jsou jejich osobní hodnoty, poté to může být drobná změna v podmínkách a má to větší efekt než nějaká velká změna.“

Manažerka uvádí fakt, že většina manažerů má předchozí expertní kariéru; do manažerských rolí tudíž vstupuje se zkušenostmi profesními, nikoliv manažerskými. Organizace tak podporuje flexibilní přístup, rozvoj měkkých dovedností manažerské populace prostřednictvím manažerských programů a koučování tak, aby ve své práci zohledňovali i lidské, nejen profesní hledisko.

Manažerka lidských zdrojů také uvádí motivaci prosadit cíl v nové organizaci (u nového vlastníka),

„je to klíčový důvod, proč tu jsou lidi spokojení..retenční faktor“

uvádí zaměření organizace AB na optimální rozvoj podmínek na českém pracovním trhu. Organizace získala ocenění „family friendly company“ a spolu s dalšími oceněnými korporátními organizacemi vyvíjí snahu v makroekonomickém hledisku ke zlepšení pracovních podmínek v tomto typu organizací. Zástupci organizace se schází se zástupci vlády a vyměňují si vlastní perspektivy na problematiku zaměstnávání v České republice

„my jim otevíráme oči, co je realita,..oni si to taky chválí, jsou mimo praktický život..“

Kromě těchto aktivit se organizace angažuje v mnoha charitativních oblastech a pracuje na své sociální odpovědnosti (CSR).

9.3.3 Organizační dokumenty

V předchozích kapitolách jsme se hlouběji věnovali pohledu zaměstnanců a jejich perspektivě, nakolik organizace podporuje jev flourish. Uvedli jsme základní informace vycházející ze subjektivní výpovědi manažerky lidských zdrojů, která si je však vědomá směřování celé organizace. Tento obraz bychom chtěli doplnit základním přehledem o tom, jak se organizace AB prezentuje navenek i směrem ke svým zaměstnancům; věnujeme se zachycení klíčových hodnot ze strany vlastníků:

Poslání společnosti:

„Jsme diverzifikovanou společností poskytující zdravotní péči, nejsme pouze farmaceutickou firmou.

Společně s našimi partnery pomáháme chránit zdraví, zlepšovat kvalitu života a podporovat naději 6,8 miliardy lidí, kteří naši pomoc mohou potřebovat. Činíme tak prostřednictvím našich zaměstnanců, poskytováním léků a vakcín.“

Vize společnosti:

„Naší vizí je být celosvětovým partnerem zaměřeným na potřeby pacientů v oblasti zdravotní péče.

Jsme společností, která se řadí na první příčky v podnikání i díky prospěšnosti pro okolí, ve kterém působíme. Naším přáním je získat uznání za naši schopnost přetvářet vědecké inovace a poznatky v naději a řešení pro pacienty.“

Hodnoty společnosti

Spolupracujeme s našimi partnery s cílem chránit zdraví, zlepšovat kvalitu života a řešit potenciální zdravotní potřeby všech. V rámci naší globální přítomnosti a našeho rozhodnutí zlepšovat přístup k lékům a zdravotní péči pracujeme neúnavně na zlepšování každodenního života lidí a na převádění vědeckých inovací na terapeutická řešení pro pacienty.

Skupina AB považuje společenskou odpovědnost za součást firemní DNA, kterou jsou protkány veškeré činnosti všech jejích poboček, divizí i oddělení v České republice. Ucelená koncepce lokálního CSR vychází z globální strategie firmy a zaměřuje se zejména na uspokojování potřeb pacientů, usnadňování přístupu ke zdravotní péči, respektování potřeb každého jednotlivce a ochraně životního prostředí.

Společenská odpovědnost skupiny AB stojí na čtyřech klíčových pilířích.

- Pacienti

Potřeby pacientů jsou pro skupinu AB prioritou, ke které směřuje veškerou svoji činnost.

Firma podporuje přístup ke zdravotní péči, zvyšování bezpečnosti pacientů jako takových, vzdělávání široké i odborné veřejnosti a prevenci nejrozličnějších onemocnění.

- Etika

Dodržování pravidel etiky ve vztahu k zaměstnancům, pacientům, dodavatelům a dalším zúčastněným stranám patří k nosným pilířům firemního CSR v Česku. Skupina má vlastní Etický kodex, ke kterému se hlásí všichni její zaměstnanci.

- Lidé

Skupina AB cítí velký závazek vůči svým zaměstnancům i místním komunitám a má zájem ho i nadále posilovat. Firma organizuje zejména aktivity zaměřené na rozvoj vlastních zaměstnanců a komunit, ve kterých působí.

- Planeta

Souvislost mezi environmentálními riziky a dopadem na zdraví je jednoznačně prokázána. Firma se zabývá zejména problematikou ochrany vody, výskytu léčiv v životním prostředí a šetrného hospodaření s energiemi.

Následně uvádíme specifikace tzv. **kompetenčního modelu**, který zahrnuje požadované dovednosti a způsoby chování na straně všech zaměstnanců:

- Prosazovat změnu
- Spolupracovat napříč organizací
- Orientovat se na zákazníka
- Usilovat o výsledky

Pro manažerskou populaci jsou kromě předchozích kompetencí stanoveny také následující kvality:

- Myslet strategicky
- Vést tým
- Činit rozhodnutí
- Rozvíjet zaměstnance

Po prostudování uvedených dokumentů můžeme konstatovat, že vizí dané organizace AB je především dosažení a udržení elitního postavení na trhu. Do poslání organizace se promítají vysoká očekávání a nároky vlastníků (diverzifikované portfolio nabízených produktů, působení po celém světě, pacienti v podobě celého lidstva). Dané dokumenty však zdůrazňují dosahování těchto cílů veřejně prospěšným způsobem (CSR aktivity, péče o environmentální podmínky v daných zemích, nezatěžování planety, charitativní působení atd.)

Organizace vyjadřuje přání uplatňovat profesní kvality svých zaměstnanců ve prospěch podpory veřejného zdraví, a to především v podobě inovací a nových možností léčení.

V hodnotách společnosti jsou také zdůrazňovány charakteristiky vytrvalosti a odhodlání dosahovat nastavených cílů a také orientace na zkvalitňování péče o pacienty (respekt k jejich potřebám, osvětová činnost ohledně onemocnění, zvyšování bezpečnosti atd.). Je zřejmé, že organizace věnuje mnoho pozornosti působení v globálních podmínkách a má ambici udržet své působení po celém světě; k tomuto tématu také vede vlastní manažerskou populaci (např. kompetence „myslet strategicky“).

V kontextu přístupu k zaměstnancům zdůrazňují základní dokumenty vytváření podmínek pro rozvoj jedinců i celých komunit; zde je viditelné jasné působení organizační kultury, která se odráží v námi zkoumaných oblastech dotazníku PERMA Organisation (zaměstnanci vidí rozvoj talentů jako silnou stránku dané organizace). Stejně tak i zaměření na ambiciózní dosahování výsledků, které námi zkoumaní manažeři také vnímají a v současné době vyjadřují jistou míru frustrace. Vnímání nejasné strategie a vize organizace může souviset s aktuální situací vyčkávání na odkoupení novým vlastníkem, které může generovat mnoho nejasností a nelze tudíž generalizovat, zda se jedná o typický znak daného organizačního prostředí či nikoliv.

Orientace na změnu dané organizace AB se v tomto výzkumu nijak neprojevila; můžeme to přičítat charakteristikám na straně jedinců, kteří mají vysokou frustrační toleranci nebo je pro ně tento způsob práce motivační či běžný. Organizace ve svém kompetenčním modelu zdůrazňuje potřebu spolupráce; zde vidíme soulad mezi potřebami organizace i dotazovanými manažery, kteří však v současné době hodnotí míru této kvality jako dosti neuspokojivou.

10. Sumarizace zjištění

Vzhledem k šíři výzkumu bychom rádi v následujícím textu sumarizovali zjištění a zmínili případné souvislosti, které se nám jeví jako zřejmé.

Základním cílem tohoto výzkumného projektu bylo získat informace o obsahové podobě jevu flourish u skupiny manažerů v nadnárodní společnosti. Výzkum jsme zrealizovali v jedné nadnárodní farmaceutické společnosti, která je pobočkou francouzské mateřské společnosti působící po celém světě především v oblasti výroby a prodeje generických léků. Náš výzkum kladl důraz na sledování jevu flourish z pohledu respondentů; daný jev má subjektivně prožitkový charakter a nelze ho tudíž objektivně měřit a zkoumat.

Naším základním záměrem bylo **zachytit strategie manažerů přispívající k jejich osobní pohodě** a vytvořit tak případnou poznatkovou základnu pro inspiraci a vědomé vytváření optimálních podmínek pro sebeřízení manažerů působících v tomto typu společností.

Kvalitativní zkoumání jsme realizovali se souborem 32 manažerů; tyto poznatky jsme doplnili o kvantitativní rozměr (aktuální míra flourishingu) se souborem 53 manažerů. Soubor respondentů zahrnoval jedince, které můžeme označit za dostatečně adaptované a zkušené v kontextu manažerské role i práce v prostředí nadnárodní organizace (průměrná manažerská zkušenost v tomto prostředí byla 10 let). Jednalo se především o jedince v aktivním věku (nejčastěji 30-49 let) s mírnou převahou žen. V našich zjištěních je zřejmé, že mezi jednotlivými respondenty existují interindividuální rozdíly; v sumarizaci

se však věnujeme především společným tendencím či tématům, která se ve výzkumu ukázaly jako zřejmé.

Navzdory práci v exponovaném prostředí nadnárodní organizace a současné situaci odprodeje organizace hodnotí daní manažeři **míru** vlastního **flourishingu** (v kontextu PERMA modelu) jako **velmi vysokou**. Můžeme je tedy aktuálně označit za optimálně prospívající jedince (výzkumná otázka 1), kteří vnímají životní naplnění, vnitřní spokojenost a štěstí; toto zjištění otevírá mnoho dalších otázek, kterým se věnujeme v následující kapitole. Manažeři jsou **nejvíce naplnění** a spokojeni **v oblasti interpersonálních vztahů a smysluplnosti vlastního života**. Naopak aktuálně podhodnocenou oblastí je zážitek jevu flow; hlubší ponoření do smysluplných aktivit, ve kterých by mohli daní jedinci uplatňovat své schopnosti a dovednosti (výzkumná otázka 7).

Vnitřní mentální obraz člověka s rozvinutým jevem flourish zahrnuje v pojetí daných manažerů **především charakteristiky positivity**; a to jak v prožitkové, tak i vyjadřované rovině (emoční prožívání, fungování v interpersonálních vztazích). Jedinec s jevem flourish dle respondentů disponuje zážitkem vnitřního **klidu a rovnováhy**, která je zároveň viditelná navenek. Zdůrazňovanými charakteristikami také byly kategorie zralosti, sebereflexe, životní zkušenosti, které jsme souhrnně definovali pod pojem **integrita**. Integrita zahrnovala pojmy osobní kongruence, autenticity a vědomí sebe i druhých lidí (empatie, partnerský přístup). V kontextu manažerské role zdůrazňovali manažeři potřebu **zralé osobnosti daného manažera** jako jedince, který si je vědomý sám sebe, má přiměřenou sebehodnotu a umí o sebe pečovat. Manažer s jevem flourish je **angažovaný v chování**; má pozitivní přístup k řešení situací i k lidem; projevuje zájem, umí efektivně komunikovat. Disponuje kvalitní mírou adaptivity na změny v prostředí organizace, je zakotvený ve vlastním hodnotovém systému, umí určovat směr. Nejčastějšími charakteristikami, které se objevovaly ve výpovědi manažerů, bylo „autentický“ a „upřímný“. Je zřejmé, že daný obraz odráží aktuální situaci v organizaci, frustraci či nenaplněné potřeby; model ideálu zralého manažera, ke kterému se daní manažeři vztahují. V kontextu organizace s rozvinutým jevem flourish se opět projevovala potřeba **pozitivního image** dané organizace, a především **vnitřního angažovaného prostředí**, které své zaměstnance podněcuje ke kooperaci, vytváření důvěryhodných vztahů a motivovanému jednání a konání. Organizace s jevem flourish vyjadřuje aktivně **zájem o potřeby zaměstnanců** a tyto potřeby naplňuje, posiluje tak jejich loajalitu a věrnost.

Ve výzkumu jsme se věnovali především zmapování aktuálních strategií či způsobů chování podporujících jednotlivé oblasti PERMA modelu. Z našich zjištění vyplývá, že v současné době osobní pohodu zkoumaných manažerů podporuje především oblast **lidských vztahů, možnost vlastního rozvoje a sebeuplatnění, způsob myšlení a zážitek rovnováhy**. Lidské vztahy shledáváme jako klíčovou oblast, která se prolínala mapováním jednotlivých oblastí PERMA modelu.

V kontextu hlubšího zkoumání prožitku **pozitivních emocí** (výzkumná otázka 2) manažeři zdůrazňovali především potřebu práce s vlastním mentálním nastavením směrem **k optimismu** a snížení potřeby intenzivních zážitků směrem ke vnímání obyčejných okamžiků radosti, tady a teď, uvědomění si toho, co je v životě skutečně důležité (.). Pozitivní emoce nejčastěji prožívali **v kontaktu s blízkými lidmi**; ve valné většině

v rodině, s přáteli, v kontextu svého osobního, nikoliv pracovního života. Nejčastěji zažívanými emocemi byla radost, optimismus, důvěra; nejméně manažeři zažívali klid a prožitek odpuštění. Nejvyšší neshoda v rámci námi zkoumaného souboru se týkala prožitku emoce vychutnávání, vděčnosti a klidu; objevovaly se výrazné interindividuální rozdíly.

V oblasti zkoumání jevu **flow** (výzkumná otázka 3) se projevovala na jedné straně motivace zažívat více těchto okamžiků, které jsou v současné době podhodnoceny; zároveň je však manažeři více směšovali s chvílemi relaxace a uvolnění, nikoliv rozvojovými aktivitami. Zážitek flow preferovali manažeři v kontextu vykonávání **pracovních aktivit**, pro které jsou kvalifikovaní a jejichž vykonávání se jim daří. Objevovala se také potřeba zažívat flow při **sportovních aktivitách**, u kterých manažeři uplatňují své talenty, zároveň jistou míru sebedisciplíny a překonávání se. Nejčastější překážky zážitky jevu flow nevnímali manažeři na straně prostředí, ale spíše ve vnitřních postojích, přílišné orientaci na detail, snížené schopnosti vlastní prioritizace, která jim nedovolí opustit situaci řešení pracovních úkolů a věnovat se potěšujícím aktivitám; ať už v kontextu práce či osobního života.

S prožitkem **mezilidských vztahů** (výzkumná otázka 4) spojovali daní manažeři především potřebu zážitku důvěry a kompatibility; zároveň pozitivního ladění, smyslu pro humor, optimistického nastavení. Manažeři také shodně uváděli, že jsou více zdrojem poskytování sociální opory svým blízkým a spolupracovníkům; nikoliv jejím častým příjemcem. Tento fakt však hodnotili jako běžný a v mnohých případech uspokojivý. Oblast vlastní přínosu pro celospolečenský systém manažeři příliš nezvažovali; vnímali ho spíše v podobě finančního nezátěžování tohoto systému či sociálně očekávaném chování (třídění odpadků).

Jak již bylo řečeno, manažeři hodnotili oblast **smysluplnosti** (výzkumná otázka 5) jako aktuálně silně rozvinutou. Daný zážitek smysluplnosti se týká především obecně-vztahové roviny a působení ve světě. Manažeři zdůrazňovali především potřebu **angažovaného konání ve světě, víru v život a optimismus a nutnost chování založeného na vzájemnosti a etice**. Zdůrazňovali nutnost hledání smyslu v životě tam, kde se právě nachází; oblasti vlastní spirituální cesty či náboženského smýšlení nebyly shledány jako ústřední témata jejich života. Vlastní generativitu vidí nejčastěji v zanechání vlastního pozitivního obrazu v dětech, které jsou jejich pokračováním a v životě se neztratí. Neméně častou charakteristikou bylo zanechání materiálních statků. V otázce **vědomí vlastních silných stránek** a talentů se objevovaly jisté rozpory v rámci souboru dotazovaných manažerů. Někteří si byli plně vědomi svých kvalit; jiní zmiňovali spíše negativní obraz o sobě či aktuální znejištění v kontextu organizace. V definování vlastních silných stránek manažeři nejčastěji zmiňovali charakteristiky vysoké profesionality, úspěšného dosahování cílů; ale také kvality vlastní odolnosti, síly a plného nasazení. Objevovaly se také charakteristiky v kontextu dosahování hladké spolupráce; především komunikační dovednosti. Manažeři shodně vypovídali, že se snaží o maximální využívání vlastních předností a pracují na svém rozvoji a upevňování pozitivní sebehodnoty. Bariéry využívání těchto schopností měly především intraindividuální charakter v podobě vlastní nízké disciplíny, strachu či aktuálního vyčerpání.

Oblast **dosahování cílů** (výzkumná otázka 6) nebyla překvapivě aktuálně plně

saturována. Nejčastějšími strategiemi či motivy v této oblasti bylo především zaměření se na **potvrzení vlastní hodnoty**, hrdost na dlouhodobé **udržení trvalých funkčních vztahů** (partnerských, rodina) a také zážitek **pracovních úspěchů**. Manažeři často považovali za uspokojivé dosažení extrinsických motivů jako je prestiž, vzdělání či kariérní postup. Jako velmi zdůrazňovaný přístup spojený s vysokou mírou satisfakce bylo dosažení těchto cílů vlastním úsilím a přičiněním. Jako případné limity zmiňovali manažeři vlastní lenost, neschopnost prioritizace nebo také nepřejícnost prostředí v podobě závisti či stálé nutnosti prokazovat své kvality.

Na straně organizace a podpory jevu flourish vnímali manažeři jisté rezervy (výzkumná otázka 8). Ohodnocení jednotlivých PERMA oblastí ve většině případů dosahovalo spíše průměrných hodnot. Dle mínění respondentů daná organizace nejvíce podporuje oblast **dosahování cílů** a také **uplatňování talentů**; nejméně se aktuálně zaměřuje na rozvoj pozitivních emocí. Kvalitativní analýza přinesla definování témat, která daní manažeři považují za stěžejní v kontextu rozvoje jevu flourish. Nejvíce se objevovala potřeba **posílení funkční spolupráce** v podobě neformálních, lidských vztahů. Neméně důležitou oblastí bylo **vyjasnění cílů** organizace a její perspektivy, která může odrážet nejistou situaci odprodeje novému vlastníkovvi. Manažeři také shodně vyjadřovali potřebu pozitivní zpětné vazby; zaznamenání a **ocenění** vlastních pracovních **úspěchů** ze strany organizace, a to nejen ve finanční, ale především lidské rovině. Objevovala se také témata potřeby transparentní komunikace, podpory dalšího rozvoje zaměstnanců, efektivnějšího projektového řízení a specifické oblasti zaměřené na individuální potřeby jednotlivých manažerů.

Dokumenty zachycující oficiálně deklarovanou organizační kulturu potvrzují, že se organizace snaží o dosažení elitního postavení na celosvětovém trhu; může tak být atraktivním zaměstnavatelem pro dané manažery, kteří mají vysokou potřebu dosažení externích atributů vlastního sebeocenení v podobě vysněné kariéry, pracovní pozice, renomé na pracovním trhu. Organizace zdůrazňuje nutnost péče o rozvoj svých zaměstnanců; tento fakt aktuálně daní manažeři vnímají a je to pro ně motivačním prvkem v rámci vlastního seberozvoje. Za specifikum dané organizace můžeme považovat fakt, že většina manažerů získala svoji pozici na základě vlastní expertní kariéry v daném prostředí a je tak vystavena situaci nutnosti vlastního rozvoje v oblasti manažerských dovedností a vedení lidí.

Možnosti a témata rozvoje jevu flourish na straně organizace

Na základě získaných informací můžeme konstatovat, že námi zkoumaní manažeři vykazují známky souladu a adaptace na tuto kulturu. Vyjadřovali vysokou míru motivace k vlastnímu růstu a rozvoji v kontextu jejich pracovní role; jsou často odborníky v daném oboru a mají na sebe vysoké nároky z hlediska dosahování cílů. Jsou motivovaní těchto cílů dosahovat; chtějí být profesionální a úspěšní. Na druhé straně samotní manažeři (ať projektivně či vědomě) zdůrazňovali potřebu dosahování organizačních cílů lidským, méně formálním způsobem; který nestaví tolik na profesionalitě a dokonalosti, ale více na otevřenosti a autenticitě. Toto považujeme za stěžejní téma, které není v organizaci naplněno, ačkoliv je součástí oficiálně deklarované organizační kultury. **Hodnota**

trvalých, důvěryhodných vztahů je téma, které se nám jeví jako stěžejní z hlediska dosahování a udržování vlastní osobní pohody daných manažerů. Manažeři zdůrazňovali především potřebu pozitivně laděného klimatu, které je zaměřeno na řešení a spolupráci, nikoliv na překážky, rizika či nezáměr o společný výsledek. Vzájemnost, partnerský přístup postrádala většina respondentů. Zdůrazňovali především potřebu vytváření míst pro neformální, uvolněnější setkávání, která by nesloužila k řešení pracovních záležitostí, ale k posilování bližšího kontaktu mezi zaměstnanci a vyšší míry interaktivity. Někteří manažeři upozorňovali na tlak k prototypizaci ze strany organizace, která vytváří univerzální standardy chování a jednání, jež v mnoha případech přispívají k posílení vzdálenosti mezi zaměstnanci, nikoliv autentické blízkosti, kterou v každodenním kontaktu postrádají. V tomto kontextu by bylo vhodné posílit především autentický způsob komunikace.

Dalším možným návrhem pro organizaci by mohla být **podpora zážitku jevu flow** v kontextu organizace, který může být hlavním motivačním nástrojem; v současné době tento typ aktivit hodnotili respondenti jako nejnižší. Za příhodné považujeme nastavení takového procesu rozvíjení vlastních talentů, který je založený na dobrovolném (nikoliv konformitou podmíněném) rozvoji jedinců, a především na skutečném zkoumání toho, co je pro daného jedince motivační. Je otázkou, na kolik reálné je vytváření prostoru pro věnování se aktivitám, které přináší jev flow; časté vyrušování snižuje schopnost koncentrace. Inspirací tak mohou být nadnárodní společnosti, které vymezují alespoň omezený prostor pro zaměstnance (např. den v týdnu), kdy se všichni mohou věnovat těm pracovním aktivitám, které jim přináší smysl a které je baví.

Z hlediska motivace a podpory jevu flourish také vnímáme jako velmi důležitou oblast **posílení zpětné vazby**, především spojené s oceněním zaměstnanců a jejich dosažených úspěchů. Zaměstnanci v současnosti vnímají vlastní vysoké výkony, které jsou pro organizaci běžným standardem nebo je pracovní tempo tak rychlé, že prostor pro jejich zaznamenání je minimální. Organizace by také měla vytvářet podmínky pro rozvoj manažerů, jež by posilovaly mechanismy sebeoceňování manažerů; **pozornost** k dílčím **pracovním úspěchům**. Tento fakt také souvisí s podporou zralosti (lidské i rolové), sebeuvědoměním a vědomím vlastních hodnot a vizí. Tento fakt by mohl přispět k trvalejšímu působení takových jedinců v organizaci, kteří jsou v souladu s definovanými hodnotami organizace a vystupují tudíž s vyšší mírou autenticity. V rámci sebeřízení a sebepoznání považujeme za nejdůležitější téma posilování **vědomí vlastních hranic** tak, aby nedocházelo k vyhoření (např. individuální koučink).

11. Diskuze

Navzdory práci v exponovaném prostředí nadnárodní organizace zkoumaní manažeři hodnotili vlastní míru celkového flourishingu jako velmi vysokou. Dané zjištění může být zkresleno již zmíněnou subjektivitou hodnocení, sníženou schopností emocionální diferenciací či celkové sebereflexe. Zvažujeme také možnost **vyšší míry stylizace**, která se nám v kontaktu s dotazovanými manažery jevila nikoliv jako vědomá strategie, ale spíše jako přirozená součást dané profese. Z tohoto důvodu jsme vyvíjeli snahu o zajištění co nejvyšší míry anonymity a diskretnosti; nakolik to podmínky výzkumu

umožňovaly. Potřeba „mít se dobře“ může také vycházet z mylných domněnek o štěstí, které lidem přináší pouze bohatství, mládí, uspokojení potřeb, bytí ve vztazích apod. (Křivohlavý, 2013). Vysoký výsledek také může odrážet specifika nižší míry reprezentativnosti daného vzorku manažerů. Výzkum byl založený na dobrovolné účasti a mapoval poměrně diskrétní životní témata; je tedy možné, že se ho účastnili především manažeři, kteří jsou vysoce motivováni k vlastnímu rozvoji, práci na sobě, případně se necítí ohroženi celkovou situací aktuální reorganizace nebo se mají v životě dobře.

V úvahu je také třeba brát fakt, že zkoumaní jedinci skutečně zažívají vysokou míru osobní pohody, v kontextu porovnávání se s vlastními vnitřními standardy a očekáváními. Tento předpoklad by bylo zajímavé ověřit v širším zkoumání prostředí různých nadnárodních společností, zda existují společné tendence v hodnocení míry vlastního flourishingu, či nikoliv a zda se jedná o reálné či zkreslené vnímání. Zajímavou souvislostí by také mohlo být zkoumání vztahů mezi jevem flourish a psychickým zdravím daných jedinců. Např. Mathieu (2012) se opírá o tvrzení, že tento jev mohou mít plně rozvinutý i lidé s poruchou osobnosti; záleží však na korekci s prostředím, nakolik tento fakt odráží realistické fungování daného jedince v jeho prostředí (např. v oblasti mezilidských vztahů).

Z hlediska kvalitativního zkoumání prožitku flourishingu daných manažerů můžeme konstatovat, že se zjištění tohoto výzkumu blíží více prožitkům individuálního štěstí; tedy **převaze** charakteristik subjektivního, **hédonického charakteru**. V porovnání s teoretickými zdroji (Keyes, 2007) manažeři zdůrazňovali především potřebu „cítit se dobře“, již méně „konat dobře“ či být k obecnému prospěchu. Z hlediska Seligmanova pojetí jsme zachytili především preferované kvality příjemného, pohodlného a angažovaného života; již méně smysluplného života v kontextu používání silných stránek v celospolečenském měřítku (Seligman, 2002). Po hlubším zkoumání se objevovaly i eudaimonické charakteristiky (být více prospěšným pro sociální společnost), avšak více v podobě plánů do budoucna. Aktuální přínos pro společnost manažeři hodnotili především z finančního hlediska; implicitně zdůrazňovali vlastní autonomii, samostatnost a nezatěžování celospolečenského systému, málo však charakteristiky angažovaného konání ve prospěch obecného dobra či altruistické chování. Manažeři také zdůrazňovali některé oblasti eudaimonického charakteru (fungování v partnerství, vlastní seberozvoj, překonávání náročných situací); tyto charakteristiky se však pojily spíše s dosažením vlastního pocitu štěstí. V porovnání s teoretickými zdroji můžeme hovořit o **zdůrazňování emoční a psychologické složky w-b**; již méně sociálního w-b (Keyes, 2007). Z hlediska dalšího zkoumání a také rozvoje jevu flourish by bylo vhodné zaměřit se na rozvoj vědomí i konání ve prospěch celé společnosti, i když s vědomím limitů, zda toto může být pro danou populaci motivační.

Pro dotazované manažery má v současné době hodnotu především **osobní seberealizace**, na které usilovně pracují, a **trvalé, důvěryhodné a radostné vztahy**. Vzhledem k charakteristikám souboru nepovažujeme tento fakt za překvapivý; jedná se ve většině případů o jedince na vrcholu duševních a fyzických sil, kteří svou pozornost aktuálně zaměřují na vlastní perspektivu a prosperitu. Vlastní vztahy hodnotí manažeři jako aktuálně naplněné a z výzkumu vyplývá, že jsou základním prediktorem jejich osobní

pohody. Funkční rodina se objevovala jako základní stabilizační mechanismus, který daným jedincům napomáhá vyrovnávat nároky pracovní role a prostředí organizace, ve které se pohybují. Tento fakt také koresponduje s dosavadními výzkumy štěstí, životní spokojenosti a osobní pohody. Např. Křivohlavý (2013) označuje šťastný domov či šťastné manželství jako faktor mající základní vliv na w-b jedince; stejně tak Slezáčková (2012) zdůrazňuje potřebu důvěry, intimity a společné zábavy. Souvislost vztahů a míry vlastního flourishingu by bylo vhodné ověřit v dalším zkoumání; např. porovnání jedinců, kteří žijí či nežijí ve funkčních partnerských vztazích a vliv této situace na míru jejich flourishingu. Zjištění zmiňované souvislosti tohoto výzkumu může také odrážet aktuální situaci v organizaci, kde daní manažeři bližší vztahy a vztahovost aktuálně postrádají a pocítují potřebu tento deficit kompenzovat.

Ve vztahu ke zjišťovaným strategiím podpory jevu flourish je zřejmé, že ne vždy se jedná u daných jedinců o vědomé vytváření podmínek sebeřízení a rozvoje tohoto jevu. V mnoha případech se jednalo o intuitivní, krizová řešení nebo také nevědomé mechanismy (vnitřní konflikty ohledně životních témat daných jedinců). Vědomé strategie se často objevovaly u jedinců, kteří měli ve své osobní historii zážitek zlomu v podobě osobních či pracovních krizí, psychických či fyzických problémů. V tomto ohledu by bylo přínosné zaměřit se na zkoumání širší populace manažerů působících v nadnárodním prostředí se zaměřením na zjištění, do jaké míry vědomě pracují s rozvojem své osobní pohody a nakolik jsou k této práci motivováni z hlediska prevence.

Kromě potřeby vztahů, které mají kontinuitu, zdůrazňovali zkoumaní manažeři potřebu aktivní práce s vlastní myslí ve smyslu **optimismu, pozitivního ladění**, „selského“ rozumu a strategie příliš moc neřešit a nenořit se do hlubších zkoumání. Tento fakt může souviset s potřebou kognitivní restrukturační (Blatný, 2010), tedy modifikací vlastního způsobu myšlení tak, aby docházelo k redukci negativního vlivu stresových událostí a situací. Tato tendence také může souviset se současnou situací v organizaci, která z pohledu zkoumaných manažerů momentálně toto ladění nepodporuje; zároveň také s charakterem manažerské role, která vyžaduje časté řešení široké škály požadavků v krátkém čase. Můžeme také zvažovat charakteristiky na straně zkoumaných jedinců, především problematiku vlastní emoční zralosti, obranných mechanismů či schopnosti kontaktu a vědomé práce s vlastním emočním prožíváním. Jako signifikantní k dalšímu zkoumání se nám také jeví kvalitativní prozkoumání pozitivních emocí a to fakt, zda se jedná o autentickou kvalitu radosti a vitality nebo znaky konzumního chování či tzv. hédonického kolotoče (Brickman & Campbell, 1971 in Diener, 2006).

V kontextu práce s vlastní myslí také manažeři hovořili o funkčnosti momentů „tady a teď“, malých radostných okamžiků prožívaných vědomě, které korespondují s výzkumy **všímavosti** (Cataliano & Fredrickson, 2011) a mohou být cestou ke zkvalitnění vlastního života. Vzhledem k velké podnětové intenzitě prostředí se tyto chvíle jeví z psychohygienického hlediska jako efektivní a zároveň snadno realizovatelné i v náročném časovém vytížení. Pro danou skupinu manažerů však může být tato strategie velkou výzvou; prožitek klidu a relaxace označili jako jeden z nejméně frekventovaný v poslední době a zároveň verbalizovali vysokou potřebu vlastního angažovaného konání a sníženou schopnost zastavení se a klidu.

Angažované konání označili daní manažeři za další výraznou charakteristiku, která

aktuálně přispívá ke zvyšování jejich pocitu osobní pohody. Aktivní ovlivňování událostí v životě byla častou potřebou a více než podobu vykonávání aktivit spojených s flow měla ráz vysokého výkonu, pracovního nasazení a potřeby ovlivňování dění kolem sebe. K podpoře zážitku flow je zapotřebí vytváření takových podmínek na straně prostředí, které nevyvíjí sociální tlak na dodržování pravidel Csikszentmihalyi (2014). Je otázkou, zda je možné v nadnárodním prostředí vytvářet tyto podmínky, které by umožňovaly svobodnou volbu daných jedinců a také možnost méně konvenčního chování. Dalším rizikem může být naopak tlak na prototypizaci a vytváření ideálních vzorů v kontextu jevu flow, který by vedl k rozvoji neautentického chování, nikoliv radosti a vitality.

Zážitek smysluplnosti v životě označovali zkoumaní manažeři jako vysoký, z výzkumu však není zřejmé, co tento pocit skutečně vytváří. Hlubší prožitek smysluplnosti vlastní existence, sebepřesahu, spirituální cesty není frekventovaným tématem, kterému by se daní jedinci ve svém životě aktuálně věnovali. Manažeři v tomto kontextu zdůrazňovali především smysluplnost etického a podporujícího konání ve světě interpersonálních vztahů, tady a teď; kongruence žití dle vnitřního hodnotového systému a nalézání smyslu právě tam, kde se právě nacházejí. Výraznou charakteristikou podporující jev flourish byl moment sebeřízení, potřeba brát život do vlastních rukou, který může souviset s potřebou zážitku vlastní self-efficacy. Tuto souvislost by bylo vhodné ověřit v dalším zkoumání. Téma generativity se nám jevilo jako málo prozkoumané, ačkoliv někteří autoři označují střední věk jako období obrácení se k hodnotám mimo sebe (Říčan, 1990). Je otázkou, zda se jedná specificky o námi zkoumané jedince nebo odraz dnešní doby, která svými charakteristikami odsouvá danou problematiku do pozdějšího věku. Svůj odkaz manažeři nejčastěji spojovali s úspěchem a hrdostí na své děti a také zanecháním něčeho hmatatelného na světě, nejčastěji v podobě materiálních statků. Zážitek smysluplnosti je z našeho pohledu úzce provázán s problematikou vlastní zralosti a bylo by zajímavé hlouběji prověřit, v jakých stádiích pojetí smysluplnosti a vlastního zrání se daní jedinci nachází; jaká je jejich míra konformismu nebo autonomního chování v souladu s prostředím (Csikszentmihalyi, 1990 in Křivohlavý, 2013). Zážitek smysluplnosti v práci daní jedinci vyjadřovali více v kontextu minulosti; můžeme tedy zvažovat vliv vlastní expertní minulosti, která s sebou nesla naplnění a stále ovlivňuje aktuální manažerskou roli. Zajímavým srovnáním by mohlo být zkoumání v jiném typu nadnárodního prostředí, kde mají jedinci čistě manažerskou profilaci.

Dosahování životních cílů a životních **úspěchů** daní manažeři často spojovali se sebepotvrzením vlastní hodnoty. Vlastní sebepotvrzení mělo spíše podobu extrinsických motivů v podobě získání prestiže, renomé na pracovním trhu, vysněného kariérního postupu či dosažení vzdělání na prestižní univerzitě. Je otázkou, zda se v Seligmanově pojetí (Seligman, 2011) jedná o získání důležité mety v životě spojené s výhrou (hédonická kvalita) nebo dosažení tzv. „mistrovství“ (eudaimonická kvalita). Manažeři oceňovali především vlastní úsilí, samostatnost, resilienci, sílu a odolnost v zátěži. Vysoké nároky vnímají ve svém životě jako motivující výzvu nebo běžnou součást života. Předchozí charakteristiky spolu s vysokou mírou sebedisciplíny, sebeorganizace, vysokých až extrémních nároků na podávání kvality výsledků vytváří obraz **výkonového ladění** daných jedinců, kteří prostřednictvím výzev dosahují dobrého pocitu ze sebe. Je otázkou, nakolik dané ladění souvisí s výkonově podmíněným sebepojetím a nakolik s reálnými požadavky prostředí dané organizace. Za problematické v kontextu jevu

flourish považujeme situaci, kdy ocenění z okolního prostředí nepřichází a daní jedinci nedisponují dostatečnými vnitřními zdroji sebeocenění či sebeakceptace. Manažeři aktuálně zdůrazňují nenaplněnou potřebu zážitku vlastního úspěchu, a především viditelnosti vlastních kvalit v prostředí organizace. Tuto problematiku by bylo vhodné podrobit hlubšímu zkoumání; a to především fakt, nakolik je sebepojetí daných jedinců realistické a zralé či nakolik je ovládáno dosahováním ideálního obrazu o sobě. Téma autenticity, a to především ve výkonu manažerské role, se objevovala jako jedna z potřebných kvalit pro rozvoj vlastní osobní pohody i pohody spolupracovníků a kolegů. Je však také otázkou, zda by dosažení autenticity vedlo ke kvalitnější adaptaci na danou pracovní roli či nikoliv.

V kontextu manažerského prostředí bychom také rádi zmínili důležitost kongruentních cílů pro jednotlivce, tedy přítomnost takových cílů, se kterými jsou jedinci vnitřně ztotožnění a touží jich dosáhnout (Bruntstein, Schultheiss, Grassman 1998 in Blatný 2012). Manažeři hodnotili aktuálně tento jev jako nedostatečně rozvinutý na straně organizace, ačkoliv ho dříve ve své pracovní minulosti v dané organizaci zažívali. Zmiňovaným tématem ze strany manažerů bylo také jasné vymezení zodpovědnosti a vysoká míra ochoty přejímat tuto zodpovědnost; je však otázkou, do jaké míry lze tyto návrhy aplikovat s přihlédnutím k maticové struktuře organizace a k faktu, že daná organizace centrálně spadá pod mateřskou organizaci sídlící ve Francii.

Námi zkoumaní jedinci se často ocitali v situacích, kdy byli nuceni přehodnotit své životní priority či si uvědomit, co je pro ně v životě skutečně důležité (fyzické obtíže, zhroucení, vyčerpání, psychické problémy, vztahové krize). Např. George (2007) hovoří o kritických událostech v životě manažerů jako chvílích vhodných k hluboké introspekci, kdy může dojít ke zkvalitnění vlastního psychického i fyzického zdraví. Tato zjištění (ať již v preventivní nebo krizové podobě) mohou mít pozitivní vliv na osobní pohodu nejen samotných manažerů, ale také jejich následovníků, potažmo celé organizace. Za cenné téma v tomto kontextu považujeme především nutnost kvalitního sebeřízení v podobě **vystižení a udržení subjektivní hranice** vlastní resilience. Jako klíčová kvalita se nám jeví udržení rovnováhy mezi požadavky prostředí (očekávání) a individuálními potřebami jedince tak, aby nedocházelo k zahlcení požadavky tohoto prostředí; i když v souladu s motivační strukturou daného jedince. Budování vědomí hranic vlastní resilience vnímáme jako adekvátní protíváhu vysoké míry produktivity. Nejedná se pouze o téma preventivního obnovování duševních i fyzických sil a work-life balance, ale také o sebereflexi, kterou je třeba u daných jedinců rozvíjet. Rozvojovým prvkem by mohla být reflexe osobního příběhu; jasné vědomí vlastních hodnot, identity a motivace k vedení (Shamir & Eilam, 2005 in Avolio, 2007). Zakotvení v sobě, vědomí vlastního emočního a tělového prožívání považujeme za důležitý opěrný bod z hlediska prevence vyhoření daných manažerů, udržení optimální míry flourishingu; tedy i motivovanosti a angažovanosti v pracovním prostředí.

Přínos této práce shledáváme především v **teoreticko-poznatkové rovině**; syntéze možných témat, která s jevem flourish souvisí; při studiu zdrojů jsme nenalezli dostatečné množství relevantních prací věnujících pozornost tomuto tématu v kontextu manažerské role. Téma osobní pohody, ale také zralosti (jak osobnostní, tak i rolové) je z našeho

pohledu hodno dalšího zkoumání, které by mělo přispět k lepší adaptaci jedinců v této roli a také ke zlepšení jejich celoživotního pocitu i lidskému fungování. Za cenný také považujeme **empirický přínos**, především v podobě kvalitativního zachycení možných strategií k podpoře tohoto jevu a také pojmenování témat, kterým je třeba v budoucnosti věnovat více empirické pozornosti. Rádi bychom zmínili také **aplikační přínos**; tedy význam výsledků našeho zkoumání pro danou organizaci, která je může využít v další práci s manažerskou populací. V neposlední řadě vnímáme **pedagogický a vzdělávací přínos** této práce; která svým charakterem může přispět ke vzdělávání jedinců směřujících k výkonu manažerské role nebo k individuálnímu či skupinovému rozvoji jedinců, kteří na daných pozicích již působí (tréninky, koučink, sebevzdělávání). Tato práce může také sloužit jako inspirace pro odborníky, kteří jsou profesní podporou pro tuto populaci (pracovníci lidských zdrojů, kouči, pracovní psychologové a psychologové zdraví, mentoři, trenéři měkkých dovedností).

Za hlavní limit naší práce považujeme především **vysokou míru subjektivity** ať už daného tématu, tak i způsobu jeho empirického zachycení. Výzkum byl z důvodu prevence rozporupných vlivů různých podob organizačních kultur realizován v jedné nadnárodní společnosti; jeho externí validita je tudíž nízká. Daná organizace zároveň prochází specifickou situací v podobě odprodeje novému vlastníkovi, což může mít jistý vliv na vnímání jedinců a na jejich osobní pohodu. Je tedy otázkou, jaký trend bude mít charakter jevu flourish daných manažerů po změně vlastníka. Nejistá perspektiva a změna je však každodenní realitou práce v nadnárodním prostředí. Naše práce tedy může sloužit ke zmapování, zachycení témat či inspirací, které mohou sloužit ke generování dalších možných otázek přispívajících ke zkvalitnění osobní pohody a jevu flourish u dané populace.

Z hlediska subjektivity je také třeba zmínit, že zážitek jevu flourish se váže na výzkum emocionality, která se potýká s jistými omezeními i metodologickými problémy. Měření w-b se poměřuje subjektivními měřítky daného jedince, které se objektivně mohou jevit jako málo pochopitelné. Záleží na vnitřním standardu jedinců; někteří z nich mohou vyjadřovat autentickou spokojenost s málem, někteří až s dosažením vysoce nastavených cílů. V hodnocení míry vlastní positivity hraje také roli aktuální ladění jedince či zkreslení v retrospektivním hodnocení (Gilbert, 2007). Dle Seligmana (2011) má měření pozitivních emocí a angažovanosti čistě subjektivní míru (určuje jedinec). Oproti tomu naplnění v oblasti vztahů, smyslu a dosahování cílů zahrnuje subjektivní i objektivní komponentu. Součástí dalšího výzkumu by tedy mohlo být zahrnutí hodnocení blízkých či spolupracovníků, aby došlo ke korekci a vyšší míře realističnosti získaného obrazu. Kromě nejčastěji využívaného způsobu měření emočních prožitků (dotazník) můžeme také zvažovat získávání behaviorálních, psychofyzických ukazatelů a neuroanatomických korelátů (Czekóová & Urbánek, 2010).

Jelikož naším záměrem bylo pouze rámcové zhodnocení hrubých skóre vybraných manažerů v oblastech PERMA modelu, zaměřili jsme se na doplnění kvalitativních zjištění kvantitativním měřítkem. Z hlediska dalšího kvantitativního zkoumání jevu flourish by bylo třeba přesných norem české populace, které jsme v době výzkumu neměli k dispozici (dotazník PERMA Profiler).

Budoucí výzkum

Jak již bylo řečeno, náš výzkum přináší kvalitativní informace o tom, jaká témata či oblasti v kontextu rozvoje jevu flourish, je třeba dále zkoumat. Za nejdůležitější oblasti aktuálně považujeme:

- 1) Kvantitativní i kvalitativní zkoumání jevu flourish napříč různými typy nadnárodních organizací. Zjistit, zda v daném prostředí existují specifické prvky, které se shodují. Zmapovat obecné míry flourishingu; subjektivitu zkoumání empiricky ověřit nejen v prožitkové rovině daných manažerů, ale také z hlediska jejich skutečného fungování v prostředí (např. získání informací na straně podřízených, nadřízených, kolegů). Zmapovat dovednost sebeřízení jedinců působících v manažerské roli v kontextu jevu flourish; ověřit, zda se jedná o vědomý proces a zda existují podobnosti ve zjištěných strategiích mezi manažery působící v různých organizacích.
- 2) Hlouběji zmapovat charakter, kvalitativní podobu jevu flourish z hlediska jeho hédonické či eudaimonické složky; zjistit, zda existují společné tendence pro manažery působící v různých organizacích v nadnárodním prostředí. V případě podhodnocení eudaimonické kvality zmapovat cesty a strategie vedoucí k rozvoji této oblasti (na straně jedince i organizace). Rozšířit kvalitativní zkoumání o další oblasti flourishingu; např. jednotlivé složky emočního, psychologického a sociálního well-beingu.
- 3) Zkoumat mechanismy, které přispívají k úspěšné adaptaci v roli manažera v nadnárodním prostředí. Zjistit, co přispívá k udržování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem; jaké jsou stabilizační prvky. Tato zjištění by mohla přinést poznatky podporující preventivní psychohygienická opatření podporující mechanismy psychického a fyzického zdraví těchto jedinců. Součástí daného zkoumání by mohlo být hlubší definování jevů na straně organizace přispívající k efektivnější adaptaci a dlouhodobému rozvoji jevu flourish na straně organizace.
- 4) Zmapovat, jaké mechanismy na straně jedinců i organizace podporují rolové i osobní zrání; ověřit, zda i na straně manažerů působících v jiných nadnárodních organizacích dochází k zážitku zlomových bodů či osobních krizí; zaměřit se na preventivní opatření a péči o sebe. Hlouběji prozkoumat motivaci jedinců k setrvávání v tomto podnětově náročném prostředí.

Závěr

Záměrem této práce bylo zmapování možností optimálního prospívání a souvisejících témat u jedince působícího v manažerské roli v nadnárodním prostředí. Roli manažera chápeme jako soubor očekávaných způsobů chování a uplatňování vlastních potencialit, které kromě vedení následovníků vyžadují také schopnost kvalitního sebeřízení, a to především v prostředí nadnárodních organizací. Ta vykazují jistá specifika, která mohou být pro dané jedince výzvou, zároveň však zátěží, kterou je třeba z dlouhodobého hlediska účinně zvládat. Za významný fakt považujeme potřebu udržování rovnováhy mezi osobním i pracovním životem. Jako jedna z možných cest se nám jeví zaměření na vědomé posilování vlastní životní spokojenosti a duševní pohody v soukromí i v práci. Těžištěm našeho zájmu byl především jev flourish (angl.), jehož český ekvivalent můžeme definovat jako proces dozrávání a vlastního rozvoje; optimální prospívání a zároveň stabilizační mechanismus, který napomáhá zvládat zvýšenou zátěž a udržovat vysokou míru osobní pohody.

V teoretické části jsme se věnovali tématům souvisejícím s definicí osobní pohody, manažerskou rolí v nadnárodním prostředí, a jevem flourish. Definovali jsme si pojem w-b a jeho vztah ke zkoumaným klíčovým tématům, také pojem štěstí a osobní pohoda. Přiblížili jsme si dvě základní komponenty osobní pohody, hédonickou složku („cítit se dobře“), i eudaimonickou složku, která zdůrazňuje dosažení štěstí na základě aktualizace vlastního individuálního potenciálu („konat dobře“). Věnovali jsme se také pozitivní afektivitě jako ústřednímu tématu zkoumání v kontextu w-b. Koncept flourishingu propojuje eudaimonické i hédonické hledisko. Stává se zastřešujícím konceptem pro duševní zdraví i zrání jedince, představuje kombinaci vysoké úrovně emočního, psychologického i sociálního w-b. Předložili jsme současná pojetí tohoto jevu; stěžejním byl pro nás koncept amerického psychologa Martina Seligmana, který zahrnuje základní oblasti přispívající k rozvoji jevu flourish (model PERMA). Následně jsme si definovali základní témata týkající se osobnosti manažera, specifík dané role i vybrané aspekty organizační kultury se zaměřením na nadnárodní prostředí. Věnovali jsme se také prvkům organizační kultury, které podporují jev flourish a jeho rozvoj u zaměstnanců. Závěrem teoretické části jsme se věnovali jednotlivým oblastem PERMA modelu v kontextu osobního i pracovního života jedince působící v této roli.

Empirické zkoumání jsme zrealizovali v jedné nadnárodní farmaceutické organizaci sídlící v Praze. Tato organizace je pobočkou francouzské mateřské společnosti působící po celém světě především v oblasti výroby a prodeje generických léků. Vzhledem k charakteru jevu flourish a jeho subjektivitě jsme zvolili převážně kvalitativní zkoumání, tyto poznatky jsme doplnili o kvantitativní rozměr v podobě aktuální míry flourishingu. Soubor respondentů zahrnoval jedince, které můžeme označit za dostatečně adaptované a zkušené v kontextu manažerské role i práce v prostředí nadnárodní organizace. Naším základním cílem bylo zmapování mentálního obrazu daných jedinců o jevu flourish v kontextu osobního i pracovního života; zároveň detekce současných podpůrných oblastí, strategií či způsobů chování, které přispívají k udržení a rozvoji tohoto jevu. Hloubější zkoumání jsme uskutečnili v souladu s definovanými oblastmi PERMA modelu (pozitivní emoce, angažovanost, vztahy, smysluplnost, dosahování cílů a úspěchů).

Věnovali jsme se také kontextu těchto zjištění s oficiálně definovanou organizační kulturou a doporučením, co by dané skupině manažerů bylo nápomocné ze strany organizace do jejich budoucího působení. Z našeho pohledu se nám podařilo těchto cílů dosáhnout, s vědomím, že daná zjištění slouží ke zmapování potenciálních témat k dalšímu zkoumání. Výzkum generuje mnoho dalších otázek, kterým je třeba z hlediska péče o danou populaci věnovat více empirické pozornosti.

V naší práci jsme dospěli k překvapivému zjištění, že navzdory práci v exponovaném prostředí a současné situaci odprodeje organizace, hodnotili daní manažeři míru vlastního flourishingu jako velmi vysokou. Jejich prožitky se však blížily více individuálnímu štěstí, tedy převaze charakteristik hédonického charakteru. Manažeři zdůrazňovali především složky emočního a psychologického w-b, již méně sociálního (tedy být prospěšným pro druhé, potažmo celou společnost). Nejvíce zdůrazňovali potřebu naplnění v oblasti interpersonálních vztahů (nejvíce partnerské vztahy, rodina), potřebu optimistického ladění jejich mysli a zážitku smyslu. Aktuálně podhodnocenou oblastí u daných manažerů byl zážitek jevu flow, tedy hlubší ponoření do smysluplných aktivit, či zážitek klidu. Je otázkou, zda tato zjištění korespondují obecně s výkonem manažerské role v nadnárodním prostředí nebo jsou výsledkem specifického působení organizační kultury, aktuální situace i osobnostních kvalit námi zkoumaných jedinců. Ve vztahu ke zjišťovaným strategiím podpory jevu flourish je zřejmé, že ne vždy se jednalo u daných jedinců o vědomé vytváření podmínek sebeřízení a rozvoje tohoto jevu. V mnoha případech můžeme hovořit spíše o intuitivních, krizových řešeních či nevědomých mechanismech. Za nejcennější empirické zjištění v této souvislosti považujeme detekci vzorců témat či způsobů chování, které se objevovaly napříč příběhy daných manažerů. Ty mohou být inspirací jak k dalšímu zkoumání, tak i k osobní práci; zkvalitnění vlastní sebereflexe, a především k naplňujícímu výkonu této náročné role.

Použitá literatura

- Aasland, M.S., Skogstad, A., Notelaers, G. M., Birkeland, N. & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438–452 doi: 10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x
- Adams, Mc, D.P. (2008). The life story interview. Evanston: Northwestern University.
- Antonovsky, A. (1979). Health, stress and coping. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987). Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyle, M. & Crossland, J. (1989). Happiness as a function of personality and social encounters. Recent advances in social psychology: An international perspective. North-Holland. New York, Elsevier, s.189-203.
- Armstrong, M. (2008). Management a leadership. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (1999). Personální management. Praha: Grada.
- Arnold, A., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, C.C. & Burnes, B. (2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press.
- Avolio, J., Gardner, B., Walumbwa, W. & Fred, O. (2005). Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Babiak, P., Hare, R.D. (2006). Snakes in suits. When psychopaths go to work. New York, HarperCollins e-books.
- Bahboub, R. (2016, 23.října). Štěstí se dá natrénovat [video]. [vid.2016-12-19]. Dostupné z: <http://video.aktualne.cz/dvtv/stesti-se-da-natrenovat-s-vetsim-platem-v-praci-vic-stastni/r~a7c056d696c811e686630025900fea04/>
- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *The Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154. doi: 10.1002/job.515
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991, spring). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. Dostupné z: http://www.sitesbysarah.com/mbwp/Pubs/1991_Barrick_Mount.pdf
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Becker, Ch. (2004). Individuace jako etický proces. Brno: Chiron Publications.
- Bedrnová, E., Pauknerová, D. & kol. (2015). Management osobního rozvoje. Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (2007). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.
- Betz, N. E. & Borgen, F. H. (2010, May). Relationships of the Big Five Personality domains and facets to dimensions of the healthy personality. *Journal of Career Assessment*, 18(2), 147-160 doi: abs/10.1177/1069072709354200
- Bhindi, N., Smith, R., Hansen, J. & Riley, D. (1997). Authenticity in leadership an emerging perspective. *Journal of Educational Administration*, 3, 195-209. Dostupné z: <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.authenticityinleadership.pdf>

- Blatný, M., Kepák, T., Slezáčková, A., Navrátilová, P., Kárová, Š. & Štěrba, J. (2007). Kvalita života dětí po léčbě nádorového onemocnění: současné poznatky a směry výzkumu. *Psychológia a patopsychológia dieťaťa*, 42(4), 291-306.
- Blatný, M. & Kebza, V. (2011). Longitudinální studium lidského vývoje. Historie, výsledky a perspektivy pražské a brněnské studie celoživotního vývoje člověka. *Československá psychologie*, 55(5), 422-432.
- Blatný, M. & kol. (2010). Psychologie osobnosti. Hlavní témata, současné přístupy. Praha: Grada Publishing.
- Blatný, M., Dosedlová, J., Kebza, V. & Šolcová, I. (2005). Psychosociální souvislosti osobní pohody. Brno: Vydavatelství MSD.
- Blatný, M., Millová, K., Jelínek, K. & Osecká, T. (2010). Životní smysluplnost: osobnostní souvislosti a antecedenty. *Československá psychologie*, 54(3), 225-234.
- Boin, A. & Eeten, M.J.G. (2013). The resilient organization. A critical appraisal. *Public Management Review*. 15(3), 429–445 doi.org/10.1080/14719037.2013.769856
- Borgen, F.H. & Betz, N. E. (2008, February). Career self-efficacy and personality: Linking career confidence and the healthy personality. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 22-43. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1177/1069072707305770>
- Bouckenoghe, D. & Usman, R. (2013). Combined effects of positive and negative affectivity and job Satisfaction on job performance and turnover intentions. *The Journal of Psychology*, 147(2), 105–123. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.2012.678411>
- Bradburn, N. M. (1969). The structure of psychological well-being. Chicago: Aldine Pub. Co.
- Branham, L. (2009). Sedm skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada.
- Brown, N.J.L., Sokal, A.D. & Friedman, H.L. (2014, September). The persistence of wishful thinking. *American Psychologist*, 69(6), 629-632. Dostupné z: <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0037050>
- Cakirpaloglu, P. (2004). Psychologie hodnot. Olomouc: Votobia.
- Cakirpaloglu, P. (2009). Psychologie hodnot. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Campbell, J.D. & Fehr, B. (1990, January). Self-esteem and perceptions of conveyed impressions: Is negative affectivity associated with greater realism? *Journal of Personality and Social Psychology*. 58(1), 122-33. Dostupné z: <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1990-14622-001>
- Carr, A. (2004): Positive psychology The science of happiness and human strengths. New-York: Routledge.
- Carver, C.S. & Scheier, M.F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97(1), 19-35. Dostupné z: <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-295X.97.1.19>.
- Cataliano, L.I. & Fredrickson, B.L. (2011, August). A Tuesday in the life of a flourisher: The role of positive emotional reactivity in optimal mental health. *Emotion*, 11(4), s. 938-50 doi: 10.1037/a0024889
- Cimbálníková, L. (2009). Manažerské dovednosti I. Vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů. Olomouc: UP.

- Colbert, A.E., Bono, J.E. & Purvanova R.K. (2016, August). Flourishing via workplace relationships; moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223. doi: 10.5465/amj.2014.0506
- Covey, S. (2009). *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press.
- Cresswell, J.V. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Los Angeles, USA: Sage Publications.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Flow*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow and the foundations of the positive psychology*. Dordrecht, Holland: Springer Science+Business Media.
- Csikszentmihalyi, M. & Seligman, M. P. (2000, January). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi: 10.1037//0003-066X.55.1.5.
- Czekóová, K., Urbánek, T. (2010). Mezinárodní systém fotografií pro výzkum emocí: jeden ze současných přístupů ke zkoumání emočních stavů. *Československá psychologie*, 54(3), 277-289.
- David, M., Wilson, M.G., Robert, J. & Vandenberg, R.J. (2010, March). Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 139–165. doi: 10.1348/096317908X398773
- Deaton, A. (2008, spring). Income, health, and well-being around the world: evidence from the Gallup World Poll. *Journal of Economic Perspectives*, 22(2), 53-72. doi: 10.1257/jep.22.2.53
- Deci, E.L., Ryan, R. M., Lynch, M. F. & Vansteenkiste, M. (2011). Motivation and autonomy in counseling, psychotherapy, and behavior change: A look at theory and practice. *The Counseling Psychologist*, 39(2), 193-260. doi: 10.1177/0011000009359313
- Diener, E. & Seligman E.P. (2004). Beyond money. Toward an economy of well-being. *American psychological society*, 5(1), 1-31. Dostupné z: https://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener-Seligman_2004.pdf
- Diener, E., Lucas, R. E. & Scollon, Ch. N. (2006, May-June). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist*, 61(4), 305-314. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.61.4.305>
- Diener, E. & Seligman E.P. (2004). Beyond money. Toward an economy of well-being. *Psychological science in the Public Interest*, 5(1), 1-31. Dostupné z: https://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener-Seligman_2004.pdf.
- Diener, E., Horwitz, J. & Emmons, R.A. (1985). Happiness of the very wealth. *Social Indicators Research*, 16, 263. doi:10.1007/BF00415126
- Diener, E. & Diener, M. B. (1998). Happiness: subjective well-being. In *Encyclopedia of mental health* (782). London: Academic Press.
- Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*. Malden: Blackwell Publishing.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143-156. doi: 10.1007/s11205-009-9493-y
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *The Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. Dostupné z: https://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener-Emmons-Larsen-Griffin_1985.pdf

- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. Dostupné z: http://stat.psych.uiuc.edu/~ediener/Documents/Diener-Suh-Lucas-Smith_1999.pdf
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. Dostupné z: https://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf
- Diener, E., Lucas, R.E. & Oishi, S. (2002). Subjective well-being. In: Snyder, C.R., Lopez, C.J. *Handbook of positive psychology* (63-73). New York: Oxford University Press.
- Diener, E. & Seligman, E.P. (2002, January). The very happy people. *American Psychological Society*, 13(1), 81-84. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz>
- Diener, E. & Tov, W. (2009). Well-being on planet Earth. *Psychological Topics* 18(2), 213-219. Dostupné z: hrcak.srce.hr/file/74334
- Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2002). Will money increase subjective well-being? *Social Indicators Research*, 57, 119-169. doi:10.1023/A:1014411319119
- Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128, 119–131. doi 10.1007/s10551-014-2085-z.
- Dodge, R., Daly A. & Huyton, J. (2012). The Challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235. doi:10.5502/ijw.v2i3.4
- Dosedlová, J., Klimusová H. & Maxová, V. (2012). Dispoziční optimismus a defenzivní pesimismus ve vztahu k situační úzkosti a dispoziční úzkostnosti. *Klinická psychologie a osobnost*, 1(1), 65-72.
- Drapela, V. J. (1997). *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál.
- Ellis, A. (2002). *Trénink emocí: práce s emocemi na základě racionálně emoční terapie*. Praha: Portál.
- Erikson, E.H. (2000). *Dětství a společnost*. Praha: Argo.
- Evangelu, J.E. (2008). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada.
- Farková, M. (2009). *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál.
- Forgeard, M.J.C. & Seligman, M.E.P. (2012). The Engine of well-being. *Review of General Psychology*, 16(4), 327-342. doi:10.1037/a0027990
- Fowler, N. & Christakis, J. (2015, 7.října). Ryba smrdí od hlavy [video]. [vid. 2016-10-26]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/10439752092-ryba-smrdi-od-hlavy/>
- Frankl, V.E. (1994). *Vůle ke smyslu*. Brno: Cesta Brno.
- Fredrickson, B.L. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686. doi: <https://dx.doi.org/10.1037%2F0003-066X.60.7.678>
- Fredrickson, B.L. (2002). Positive emotions. In Snyder, C.R., Lopez, S.J. (Eds.). *Handbook of positive psychology* (120-134). New York: Oxford University Press.
- Fredrickson, B.L. (2009). *Positivity: Top-notch research reveals the 3 to 1 ratio that will change your life*. New York: Three Rivers Press.
- Frey, M.M., Quick, J.C. & Cooper, C.L. (2008, October). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 453–458. doi: 10.1002/job.561

- Gallagher, V.C. & Meurs, J.A.: (2015). Positive affectivity under work overload: Evidence of differential outcomes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32, 4–14. doi: 10.1002/CJAS.1309
- George, B. (2003). *Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B. (2007). *True North*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gilbreath, B. & Benson, P.G. (2004, July). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266. doi: 10.1080/02678370412331317499
- Gillová, H. & Sojka, P. (2014, 18. prosinec). Mýtus: na vysokých manažerských pozicích je spousta psychopatů. Dostupné z: <http://psych.fss.muni.cz/psychologie-prace/pro-verejnost/myty/mytus-na-vysokych-manazerskych-pozicich-je-spousta-psychopatu>
- McGrath-Higgins, A.L., Griffin-Blake, S. & Dhiman, S. (2011, summer). Personal mastery and authentic leadership. *Organisation development Journal*, 29(2), 69-83. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz>
- Hacklová, R. & Kebza, V. (2014). Religiozita, spiritualita a zdraví. *Československá psychologie*, 58(2), s.119-140.
- Halama, P. (2007). *Zmysel života z pohľadu psychológie*. Bratislava: Slovak Academic Press.
- Harisalo, R., Rajaniemi, J., Stenvall, J. & Vallin, T. (2014). Emergent positive culture in a media organisation: Satakunnan Kansa. *Newspaper Case Study*, 11(3), 43-62. doi: 10.1080/16522354.2014.11073584
- Hartl, P. & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Harter, S. (1985). Competence as a dimension of self-evaluation: Toward a comprehensive model of self-worth. In R. Leahy (Ed.), *The development of the self* (55-118). New York: Academic Press.
- Hendl, J. (2004). *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál.
- Higgins, E.T. (1987, July). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94(3), 319-340. doi: 0033-295X/87/S00.75
- Hnilica, K. (2009). Reciproční účinky kvality života. *Československá Psychologie*, 53(3), 224-240.
- Hošek, V. (2003). *Psychologie odolnosti*. Praha: Karolinum.
- Hroník, F. (2008). *Manažerská integrita*. Brno: MotivPress.
- Hřebíčková, M., Blatný, M. & Jelínek, M. (2010). Osobnost jako prediktor osobní pohody v dospělosti. *Československá psychologie*, 54(1), 31-41.
- Hsieh, H.F. & Shannon, S.E. (2005, November). Content analysis: Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288. doi: 10.1177/1049732305276687
- Huppert, F. A., & So, T. C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837-861. doi: 10.1007/s11205-011-9966-7
- Chen, Ch., Chun-Hsi V., Chen, Ch.V. & Li, Ch. (2013). The Influence of leader's spiritual values of servant leadership on employee motivational autonomy and eudaemonic well-Being. *Journal of Relig. Health*, 52, 418–438. doi:10.1007/s10943-011-9479-3

- Christakis, N.A. & Fowler, J.H. (2009). Social network visualization in epidemiology. *Norsk Epidemiologi*, 19(1), 5-16. Dostupné z: https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/4276348/Christakis_SocialNetwkVisual.pdf?sequence=2
- Illies, J.J. & Reiter-Palmon, R. (2008). Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction. *Journal of Business Ethics*, (82), 251-272. doi: 10.1007/s10551-007-9574-2
- Janoušek, J. (1986). *Metody sociální psychologie*. Praha: SPN.
- Janoušek, J. (1992). Sociálně kognitivní teorie Alberta Bandury. *Československá psychologie*. 37(5), 385-398.
- Kebza, V. & Šolcová, I. (2015). Resilience – některé novější koncepce psychické odolnosti. *Československá psychologie*, 59(5), 444-451.
- Kebza, V. & Šolcová, I. (2003). Well-being jako psychologický a zároveň mezioborově založený pojem. *Československá psychologie*, 47(4), 333-345.
- Kebza, V. (2004). *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia.
- Kebza, V. (2005) *Psychosociální souvislosti zdraví*. Praha: Academia.
- Kelloway, E.K. & Barling, J. (2010, July-September). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279. doi: 10.1080/02678373.2010.518441
- Kelloway, E.K., Turner, N., Julian Barling, J. & Loughlina, C. (2012, January-March). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55. Dostupné z: <http://web.business.queensu.ca/faculty/jbarling/Articles/2012%20Kelloway%20et%20al.pdf>
- Kerlinger, F.N. (1972). *Základy výzkumu chování*. Praha: Academia.
- Kern, L.M., Butler, J. & Huppert, F.A. (2014). The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48 doi:10.5502/ijw.v6i3.526
- Keyes, C.L.M. (2002, June). Mental Health Continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social behavior*, 43(2), 207-222. Dostupné z: <http://midus.wisc.edu/findings/pdfs/56.pdf>
- Keyes, C.L.M. (2007, March). Promoting and protecting mental health as flourishing. *Journal American Psychologist*, 62(2), 95-108. doi: 10.1037/0003-066X.62.2.95
- Keyes, C.L.M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61 (2), 121-140. Dostupné z: <http://midus.wisc.edu/findings/pdfs/58.pdf>
- Keyes, C. L. & Simoes, J. (2012, November). To flourish or not: positive mental health and all-cause mortality. *American Journal of Public Health*, 10(11), 2164-2172. doi: 10.2105/ajph.2012.300918
- Kluge, H. (2000). *Optimisté žijí déle*. Liberec: Dialog.
- Kofman, F. (2010). *Vědomý business. Integrita, úspěch a štěstí*. Praha: Portál.
- Kramulová, D & Labusová, E. (2011, únor): Jaké vlastnosti potřebujete ke štěstí. *Psychologie dnes*, 2(17), 22-25.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Křivohlavý, J. (2010). *Mít pro co žít*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.

- Křivohlavý, J. (2012). Optimismus, pesimismus a prevence deprese. Praha: Grada Publishing.
- Křivohlavý, J. (2004). Pozitivní psychologie. Praha: Portál.
- Křivohlavý, J. (2009). Psychologie moudrosti a dobrého života. Praha: Grada Publishing.
- Křivohlavý, J. (2002). Psychologie nemoci. Praha: Grada Publishing.
- Křivohlavý, J. (2013). Psychologie pocitů štěstí: Současný stav poznání. Praha: Grada Publishing.
- Křivohlavý, J. (2006). Psychologie smysluplnosti existence. Praha: Grada Publishing.
- Křivohlavý, J. (2001). Psychologie zdraví. Praha: Portál.
- Langmajer, J. & Krejčířová, D. (1998). Vývojová psychologie. Praha: Grada.
- Lojda, J. (2011). Manažerské dovednosti. Praha: Grada.
- Lounsbury, J.W., Nancy, A., Fosterd, J., Levya, J. & Gibson, L.W. (2014). Key personality traits of sales managers. *Work*, 48, 239–253. doi:10.3233/WOR-131615
- Lowrance, J (2011): Dismating the money taboo: Mental health professionals call to action (<http://www.financialpsychologyceus.com/Money-Taboo-White-Paper.pdf>)
- Macková, Z. (2015). Aktuálne otázky psychológie peňazí a finančnej psychológie. *Psychologie pro praxi*, 50(1-2), 73-84.
- Malik, S.Z., Macintosh, R. & McMaster, R. (2015). Conceptualizing vitality at work: bridging the gap between individual and organizational health, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 700-718. Dostupné z: <http://www.jespk.net/publications/258.pdf>
- Mareš, J. (2007). Kvalita života u dětí a dospívajících II. Brno: MSD.
- Marshall, C. & Rossman, G.B. (2006). Designing qualitative research. London: Sage Publications, Ltd.
- Maslow, A. (2000). Ku psychologii bytia. Modra: Persona.
- Mendes, F. & Stander, M. W. (2011). Positive organisation. The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1),13. doi:10.4102/sajip.v37il.900
- Míček, L. (1988). Sebevýchova a duševní zdraví. Praha: SPN.
- Mikuláščík, M. (2007). Manažerská psychologie. Praha: Grada.
- Millová, K. & Blatný, M. (2016). Generativita v současném empirickém výzkumu. *Československá psychologie*, 60(6), 567-583.
- Miňová, N. (2011). Pozitivní afektivita jako významná součást duševní pohody. (Diplomová práce). FFUK, Praha. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/120067823/?lang=cs>
- Miovský, M. (2006). Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada.
- Nakonečný, M. (2000). Sociální psychologie. Praha: Academia.
- Nakonečný, M. (1998). Psychologie osobnosti. Praha: Academia.
- Naragon, K. & Watson, D. (2009). Positive affectivity. In Shane J., Lopez (ed.), *The Encyclopedia of Positive Psychology* (2—707). New Jersey: Wiley-Blackwell.

- Nešpor K. & Csémy L. (2006). Spiritualita v medicíně. *Časopis lékařů českých*, 145(9), 743–745.
- Pauknerová, D. (2006). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada.
- Pavlica, K., Jarošová, E. & Kaiser, R. B. (2010). Verzatilní vedení. Praha: Management Press.
- Pavot, W., Diener, E., Colvin, C.R. & Sandvik, E. (1991, August). Further validation of life satisfaction scale. *Journal of Personal Assessment*, 57(1), 149-61. doi: 10.1207/s15327752jpa5701_17
- Peterson, Ch., Ruch, W., Beermann, U., Park, N. & Seligman, E.P. (2007, July). Strengths of character, orientations to happiness, and life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 2(3), 149–156. doi: 10.1080/17439760701228938
- Peterson, C. (2000, January). The future of optimism. *The American Psychologist*, 55(1), 44-55. doi: 10.1037/0003066X.55.1.44
- Porvázník, J. & Ladová, J. (2003). Celostní management: pilíře kompetence řízení. Bratislava: Sprint.
- Procházka, J., Vaculík, M. & Smutný, P. (2014). Vztah efektivity leadera, transakčního a transformačního leadershipu: jak působí posilující efekt? *Sborník psychologie pro praxi*, 69(3-4), 95-109.
- Prokopenko, J. & Kubr, M. (1996). Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada.
- Putnová, A., Seknička, P. & Uhlář, P. (2006). Etické řízení ve firmě. Praha: Grada.
- Rahimnia, F. & Sharifirad, M.S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132, 363–377. doi: 10.1007/s10551-014-2318-1
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K.H. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health. A multi-method approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 52-72. doi: 10.1688/ZfP-2014-01-Rivkin.
- Rogers, C.R. (1998). Způsob bytí. Praha: Portál.
- Růžička, J. (1994). Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE.
- Ryff, C.D. & Burton, H. S. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9, 13–39. doi: 10.1007/s10902-006-9019-0
- Ryff, C.D. & Singer, B.H. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. Dostupné z: <http://aging.wisc.edu/pdfs/379.pdf>
- Ryff, C.D. (1991, June). Possible selves in adulthood and old age: A tale of shifting horizons. *Psychology and Aging*, 6(2), 286-295. doi: 10.1037/0882-7974.6.2.286
- Řezanková, H. (2007). Analýza dat z dotazníkových šetření. Praha: Professional Publishing.
- Říčan, P. (1990). Cesta životem. Praha: Panorama.
- Říčan, P. (2007). Psychologie osobnosti. Praha: Grada.
- Řiháček, T., Čermák, I. & Hytych, R. (2013): Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy. Brno: Masarykova univerzita.

- Salanova, M., Llorens, S. & Martinez, I.M. (2016, September). Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organisations. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 161-164. Dostupné z: <http://www.papelesdelpsicologo.es/English/1172.pdf>
- Seligman, M.E.P. (2003). *Authentic happiness: Using the new positive psychology realise your potential for lasting fulfilment*. London: Nicholas Brealey.
- Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
- Seligman, M.E.P. (1990). *Learned optimism*. New York: Pocket books.
- Seligman, M.E.P. (2008). Positive health. *Applied psychology*, 57, 3-18. doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x
- Sendjaya, S. & Sarros, J.C. (2002). Servant leadership: Its origin, Development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57-64. Dostupné z: <http://www.journalofleadershiped.org/attachments/article/147/Phipps.pdf>
- Senge, P. M. (2007). *Pátá disciplína*. Praha: Management Press.
- Shreiber, N. & Rosenberg, M. (2015, third quarter). How to make the matrix work. *Expert Insight*, 26, 46-53. doi: 10.15581/002.ART-2748.
- Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Simčák, P. (2011). *Sociální reprezentace zralé osobnosti manažerů*. (Diplomová práce). FFUP, Olomouc. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/52277/ff_r/Rigorozni_prace_web.pdf
- Şimşek, Ö. F. (2009). Happiness revisited: Ontological well-being as a theory-based construct of subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 10(5), 505-522. Dostupné z: <https://www.researchgate.net>
- Sirgy, M. J. (2012). *The psychology of quality of life: hedonic well-being, life satisfaction, and eudaimonia*. New York: Springer.
- Slezáčková, A. (2012). *Průvodce pozitivní psychologií*. Praha: Grada Publishing.
- Smékal, V. (2004). *Pozvání do psychologie osobnosti*. Praha: Barrister and Principál.
- Smith, M.B., Koppes B. L. & Vodanovich, S.J. (2012). The counter-intuitive effects of flow on positive leadership and employee attitudes: incorporating positive psychology into the management of organizations. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 174–198. doi: 10.1080/10887156.2012.701129
- Snopek, M., Hublová, V., Blatný, M. & Jelínek, M. (2010). Osobnostní koreláty životní spokojenosti a sebehodnocení u adolescentů: rodové rozdíly. *Československá psychologie*, 55(5), 422-432.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537. Dostupné z: http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/self-monitoring_of_expressive_behavior.pdf
- Stephen, J. (2015). *Positive psychology in Practice*. New Jersey, Canada: John Wiley & Sons.
- Stríženec, M. (2007). *Novšie psychologické pohľady na religiozitu a spiritualitu*. Bratislava: Slovak Academic Press.
- Stuchlíková, I. (2002). *Psychologie emocí*. Praha: Portál.

- Suh, E., Diener, E. & Fujita, F. (1996, May). Events and subjective well-being: only recent events matter. *Journal of Personnel and Social psychology*, 70(5), 1091-1002. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz>
- Šnýdrová, I. (2008). Psychodiagnostika. Praha: Grada.
- Šolcová, I. & Kebza, V. (2009). Osobní pohoda vysokoškolských studentů: česká část studie. *Československá psychologie* 53(2), 129-139.
- Šolcová, I. (2009). Vývoj resilience v dětství a dospělosti. Praha: Grada.
- Stanley, T.L. (2007, September). Generate a positive company culture. *Supervision*, 68, 5-7. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz>
- Štikar, J. & Rymeš, M. (2000). Metody psychologie práce a organizace. Praha: Karolinum.
- Šuleř, O. (2008). Pět rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Praha: Computer Press.
- Tarlow, E.M. & Haaga, D.A.F. (1996). Negative self-concept: Specificity to depressive symptoms and relation to positive and negative affectivity. *Journal of Research in Personality*, 30, 120-127. Dostupné z: http://www.academia.edu/20936772/Negative_Self-Concept_Specificity_to_Depressive_Symptoms_and_Relation_to_Positive_and_Negative_Affectivity
- Thoroughgood, Ch.N., Hunter, S.T. & Sawyer, K.B. (2011). Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership. *Journal of Business Ethics*, 100, 647-672. doi: 10.1007/s10551-010-0702-z
- Varela, O, E. & Gatlin-Watts, R. (2014). The Development of the Global Manager: An Empirical Study on the Role of Academic International Sojourns. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 187-207. doi: 10.5465/amle.2012.0289
- Veenhoven, R. World Database of Happiness Happiness in nations. Subjective appreciation of life in 56 nations 1946-1992 (1-124). Dostupné z: <https://personal.eur.nl/veenhoven/Pub1990s/93b-part1.pdf>
- Vincenc, K.R. (1990). The relationship between personality disorders, normality and healthy personality: personality on continuum. *Social Behavior and Personality*, 18(2), 245-250. doi: <https://doi.org/10.2224/sbp.1990.18.2.245>
- Vosoba, P. (2008). Dokonalá manažerská selhání. Praha: Grada.
- Vrtělová, K. (2007). Zralost osobnosti jako psychologická kategorie. (Disertační práce), FFMU, Brno. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/52277/ff_r/Rigorozni_prace_web.pdf
- Watson, T.J. (1994). In search of management. Culture, chaos and control in managerial work. London: Routledge.
- West, K.G. (2002). Dobrodružství psychického vývoje. Praha: Portál.
- White, J.B. (2008, September). Fail or flourish? Cognitive appraisal moderates the effect of solo status on performance. Hanover, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(9), 1171-1184. doi: 10.1177/0146167208318404
- Wilkins, A. (2015, May). The Power of Positive Company Culture. *HR Magazine*, 60(4), 24-25. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz>
- Wilson, W. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological Bulletin*, 67, 294-306. doi: <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0024431>

Wilson, M.G., DeJoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. & McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565–588. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz>

Seznam příloh

- Příloha č. 1** Struktura individuálního rozhovoru včetně škály pozitivních emocí
- Příloha č. 2** Dotazník The Perma Profiler originální verze
- Příloha č. 3** Dotazník The Perma Profiler česká verze
- Příloha č. 4** Metafory (ukázky)
- Příloha č. 5** Dotazník Perma Organisation
- Příloha č. 6** Nestrukturovaný rozhovor s manažerkou lidských zdrojů
- Příloha č. 7** Seznam a základní charakteristiky respondentů
- Příloha č. 8** Výsledky dotazníku PERMA PProfiler (deskriptivní statistika)
- Příloha č. 9** Výsledky dotazníku PERMA Organisation (deskriptivní statistika)

Struktura individuálního rozhovoru

1. OBECNĚ

- Co Vám osobně v současné době pomáhá udržovat vlastní osobní pohodu a flourishing? Co Vám zaručeně funguje? Co ještě?
- Kdy jste byl/a naposledy ve svém životě blažený/á? v rozkvětu? Co to bylo za okamžik a proč tomu tak bylo? Jaká to byla životní situace, co pro ni bylo specifické?
- Nakreslete prosím Vaši křivku života, která vystihuje Vaše subjektivní pocity, jak jste se v životě měl/a, jak se Vám dařilo.

Kde jste teď?

Vrcholy – čeho jste měl/a dostatek?

Propady – co Vám v této době chybělo, co jste postrádal/a?

Jaká by byla Vaše ideální čára života? Proč zrovna tato?

- Metafory pozitivní – Když Vám bylo nejlépe, jak byste tento stav metaforicky popsal/a?
- Metafory negativní – Když Vám bylo nejhůře, jak byste tento stav metaforicky popsal/a?

2. POZITIVNÍ EMOCE

- Jak často za posledních půl roku zažíváte na škále 0-10 následující pozitivní emoce?:

Štěstí	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Spokojenost	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Vděčnost	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Klid	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Láska	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Radost	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zaujetí	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Naděje	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nadšení	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odpuštění	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Optimismus	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Důvěra	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vychutnávání	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Co Vám osobně napomáhá více prožívat pozitivní věci? Je to pro Vás důležité? Jak se Vám to daří? Co vše pro to děláte? Máte nějaké strategie, tipy, postupy?

3. FLOW

- Znáte ve svém životě činnosti, u kterých zapomínáte na čas a hluboce se do nich ponoříte? Co to je za aktivity/činnosti/chvilé?
- Co Vám brání se do daných aktivit ponořit?

4. VZTAHY

- S jakými lidmi zažíváte blízkost? Co ve vztahu s druhými lidmi potřebujete?
- Komu v životě dáváte důvěru? Proč zrovna tomuto člověku?
- Máte pocit dostatečné podpory v životě? Spíše podporu poskytujete nebo přijímáte?
- Jste nějak angažován/a do místa, kde žijete?
- Máte pocit, že přispíváte celé společnosti? Jak?

5. SMYSLUPLNOST

- V co v životě věříte? Hlásíte se k nějaké víře, náboženství, filosofii? Co Vám dává v životě smysl? Jak se Vaše víra odráží ve Vašem životě?
- Co po sobě ve svém životě zanecháte? (generativita)

- Věříte ve vlastní silné stránky a talenty? Které to jsou a jak o nich víte?
- Nakolik svoje talenty a „dary“ v životě naplňujete? Co Vám brání v jejich užívání?
- Čeho si na sobě nejvíce vážíte?

6. ÚSPĚCH

- Co ve svém životě považujete za úspěch?
- Co Vám na této cestě pomáhá a co Vám naopak brání?

Příloha č.2

Dotazník The PERMA Profiler (Kern, Buttler & Huppert, 2013)

	Question	Response Anchors
1.	In general, to what extent do you lead a purposeful and meaningful life?	0 = not at all, 10 = completely
2.	How lonely do you feel in your daily life?	0 = not at all, 10 = completely
3.	How much of the time do you feel you are making progress towards accomplishing your goals?	0 = not at all, 10 = completely
4.	In general, how often do you feel anxious?	0 = not at all, 10 = completely
5.	How often do you become absorbed in what you are doing?	0 = not at all, 10 = completely
6.	In general, how would you say your health is?	0 = not at all, 10 = completely
7.	In general, how often do you feel joyful?	0 = not at all, 10 = completely
8.	To what extent do you receive help and support from others when you need it?	0 = not at all, 10 = completely
9.	In general, how often do you feel angry?	0 = not at all, 10 = completely
10.	How often do you achieve the important goals you have set for yourself?	0 = not at all, 10 = completely
11.	How often do you achieve the important goals you have set for yourself?	0 = not at all, 10 = completely
12.	In general, how often do you feel positive?	0 = not at all, 10 = completely
13.	In general, to what extent do you feel excited and interested in things?	0 = not at all, 10 = completely
14.	To what extent have you been feeling loved?	0 = not at all, 10 =

		completely
15.	How satisfied are you with your current physical health?	0 = not at all, 10 = completely
16.	In general, how often do you feel sad?	0 = not at all, 10 = completely
17.	How often are you able to handle your responsibilities?	0 = not at all, 10 = completely
18.	To what extent do you generally feel you have a sense of direction in your life?	0 = not at all, 10 = completely
19.	Compared to others of your same age and sex, how is your health?	0 = not at all, 10 = completely
20.	How satisfied are you with your personal relationships?	0 = not at all, 10 = completely
21.	How often do you lose track of time while doing something you enjoy?	0 = not at all, 10 = completely
22.	In general, to what extent do you feel contented?	0 = not at all, 10 = completely
23.	Taking all things together, how happy would you say you are?	0 = not at all, 10 = completely

The Perma Profiler česká verze

Hezký den,

Děkuji za vyplnění dotazníku, který slouží k účelům mé dizertační práce na téma "**Osobní pohoda manažera ve velké nadnárodní společnosti**". Zachycuje především míru Vaší spokojenosti a naplnění v různých oblastech života. Jeho vyplňování je intuitivní, neexistují správné či nesprávné odpovědi. Vaše výsledky slouží pouze k výzkumným účelům a nebudou předány vedení společnosti.

Vyplněním tohoto dotazníku přispějete nejen k mé dizertační práci, získáte také individuální zpětnou vazbu a doporučení, jak se v životě a v práci můžete cítit lépe. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut.

Na každé číselné škále zakroužkujte, prosím, číslo, vyjadřující Vaše subjektivní hodnocení vztahující se k danému dotazu:

1. **Všeobecně vzato, do jaké míry vedete účelný a smysluplný život?**

vůbec ne 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 úplně

2. **Nakolik osamělý/á se cítíte v každodenním životě?**

vůbec ne 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 úplně

3. **Jak často máte pocit, že děláte pokroky na cestě k dosažení svých cílů?**

nikdy 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 vždy

4. **Všeobecně vzato, jak často cítíte úzkost?**

nikdy 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 vždy

5. **Jak často se plně ponoříte do toho, co děláte?**

nikdy 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 vždy

6. **Všeobecně vzato, jak hodnotíte svůj zdravotní stav?**

velmi špatný 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 vynikající

7. Jak často se cítíte ve svém životě radostně?

nikdy 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 vždy

8. Do jaké míry se Vám dostává pomoci a podpory od druhých, když to potřebujete?

vůbec ne 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 úplně

9. Všeobecně vzato, jak často býváte rozzlobený/á?

nikdy 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 vždy

10. Jak často dosahujete důležitých cílů, které jste si pro sebe stanovil/a?

nikdy 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 vždy

11. Všeobecně vzato, nakolik cítíte, že to, co v životě děláte, má hodnotu a cenu?

vůbec ne 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 úplně

12. Všeobecně vzato, jak často jste pozitivně naladěný/á?

nikdy 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 vždy

13. Všeobecně vzato, do jaké míry prožíváte nadšení a zájem o věci?

vůbec ne 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 úplně

14. Do jaké míry se cítíte být milován/a?

vůbec ne 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 úplně

15. Jak jste spokojen/a se svým současným tělesným zdravím?

vůbec ne 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 úplně

16. Všeobecně vzato, jak často jste smutný/á?

nikdy 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 vždy

17. Jak často jste schopen/a zvládat svoje povinnosti?

nikdy 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 vždy

18. Do jaké míry obvykle cítíte, že má Váš život nějaký směr?

vůbec ne 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 úplně

19. Jaký je Váš zdravotní stav v porovnání s osobami Vašeho věku a pohlaví?

velmi špatný 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 vynikající

20. Jak jste spokojený/á se svými osobními vztahy?

vůbec ne 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 úplně

21. Jak často ztrácíte pojem o čase, když děláte něco, co Vás baví?

nikdy 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 vždy

22. Všeobecně vzato, nakolik se cítíte spokojený/á?

vůbec ne 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 úplně

23. Když zvážíte všechny okolnosti, nakolik se cítíte šťastný/á?

vůbec ne 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 úplně

Z důvodů předání individuální zpětné vazby Vás v závěru prosím o vyplnění několika identifikačních údajů:

Jméno:

Věk:

Kolik let manažerských zkušeností (celkem):

Počet podřízených:

Jak dlouho pracuji ve společnosti:

Děkuji Vám za Váš čas a pravdivé vyplnění!

Mgr. Petra Rohlíková

Metafory (ukázky)

Pozitivní metafory (ukázky):

„let na křídlech“

„Je to jako.....dobře a přejí si, aby tento pocit nikdy neskončil, cítím se jako když se daří.“

„Bylo to jako když sluníčko, být někde, upravená zahrada, lehátka a pohoda..“

„Bylo to jako když je louka plná kytek, za slunečného dne a ženská si tam lehne a čučí do tý oblohy...není to obloha bez mraku, to by slunce moc pálilo, je lepší, když tam jsou krásný mráčky a může se na ně dívat, v krásných šatech si lehne do trávy..“

„Bylo to jako.....když všechno šlape, funguje, vlak jede plnou parou vpřed a nestojí mu v cestě žádný překážky.“

„Bylo to jako plavání na hladině, jako když člověk vyleze na kopec a může se rozhlédnout bez špatného pocitu – bez výčitek jakou cestou jsem šel, že jsem nejel lanovkou, že je to vlastní energie..“

„Bylo to jako když svítí sluníčko.“

„Bylo to jako když jsem v nějakým krásným rychlým autě a jedu vstříc skvělý budoucnosti, všechno je fajn..“

„Bylo to jako.....rozkvět, flourish, rozkvetlá zahrada, otevřený, nebojím se s nikým komunikovat.“

„Bylo to jako....když letíte ke hvězdám, jako na letní obloze.“

„Bylo to jako.....výzvy, že můžu doručit výsledky, mám zadostiučinění, studoval jsem něco, ztratil jsem spoustu přátel, ale na tu párty můžu jít za týden..“

„Jako ryba ve vodě.“

„...jako bych létal..“

„Bylo to jako.....když stojím na vrcholu kopce, svítí sluníčko a rozhlížím se do krásných údolí, mám spoustu sil a spoustu možností a je mi blaze.“

„Bylo to jako.....rozkvétá nějaká kytička a nadechuje se, jako když plavu a přibližuju se k hladině a nadechnu se...to cítím po několika letech..“

„Bylo to jako.....dobře, když to neudělám já, neudělá to nikdo, pocit zodpovědnosti, smysluplnosti, že to je na mě.“

„...jako když se člověku daří a je spokojenej..“

„...až po uši v medu..“

Negativní metafory (ukázky):

„...balvan..“

„Bylo to jako.....jako když je velký zvíře v malý kleci...“

„...chmurný sluníčko, zamračeno, pláč, úzkost, že všichni na Vás kašlou a nikdo Vám nepomůže a že Vás nikdo nemá rád; temná kobka..“

„Bylo to jako když se topím, klesám ke dnu.“

„Bylo to jako.....v nějakým bludišti, že se člověk cítí ztracenej a neví, jakou cestou se vydat, v bludišti je člověk sám, chybí podpora..“

„Bylo to jako když tonoucí se stébla chytá.“

„Bylo to jako být na dně hluboké propasti a snažím se škrábat nahoru.“

„Bylo to jako.....v tmavý krabici, něco temnýho, někde v uzavřeným prostoru, nemůžu nic a přitom je to strašně relativní.“

„Bylo to jako.....bahno...bažina, ve které se člověk topil...“

„Bylo to jako.....nemám motivaci, jako nahý v trní.“

„...zavřený ve skříni..“

„Bylo to jako.....přetížení, spousta povinností, občas pocit osamocení...velký náklad..“

„Bylo to jako.....když raketa vzlétá, poté padá k zemi a už je tři sekundy od země, ještě se zberká, poté zase padá..“

„Bylo to jako.....jako kdyby moje práce neměla smysl, kdybych nepřišla do práce, tak se nic neděje.“

„...prázdnno..“

Dotazník PERMA Organisation (Rohlíková, 2016)

Hezký den,

Děkuji za vyplnění dotazníku, který slouží k účelům mé dizertační práce na téma "**Osobní pohoda manažera ve velké nadnárodní společnosti**". Zachycuje především míru Vaší spokojenosti a naplnění v různých oblastech v organizaci, kde pracujete. Odpovídejte prosím spíše intuitivně, zajímá mne Váš upřímný názor; neexistují správné či nesprávné odpovědi. Vaše výsledky slouží pouze výzkumným účelům, jsou anonymní a nebudou předány vedení.

Odpověď vždy prosím vyznačte na dané škále (zakroužkujte) nebo vypište konkrétní jevy, události, charakteristiky vždy dle charakteru dané otázky.

1 a) Nakolik mne organizace, ve které pracuji, podporuje v prožívání pozitivních emocí (radost, štěstí, optimismus atpod.)? Zaměřte se na období posledních 6ti měsíců. Vyznačte prosím míru Vašeho pocitu na následující škále, odpověď zakroužkujte.

0= organizace mé pozitivní emoce nepodporovala vůbec

10= organizace podporovala mé pozitivní emoce maximálně

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 b) Které události, aktivity v naší organizaci, mají vliv na moji dobrou náladu a pozitivní emoční prožívání? Co mi obecně pomáhá cítit se lépe, v čem se cítím dobře?

Prosím, zaměřte se na pozitivní jevy, čitelně vypište, buďte konkrétní.

1 c) Co vše by pro mne naše organizace mohla ještě do budoucna udělat? Co by se mělo změnit, abych se cítil/a lépe?

Prosím, čitelně vypište, buďte konkrétní

2 a) Nakolik organizace, ve které pracuji, podporuje moje zaujetí, chuť se angažovat a nořit do pracovních aktivit? Zaměřte se na období posledních 6ti měsíců. Vyznačte prosím míru Vašeho pocitu na následující škále, odpověď zakroužkujte.

0= organizace moji angažovanost nepodporovala

10= organizace podporovala moji angažovanost maximálně

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2b) Které události, aktivity, přístupy v naší organizaci zvyšují moji chuť více se angažovat a nořit do práce?

Prosím, zaměřte se na pozitivní jevy, čitelně vypište a buďte konkrétní.

2c) Co by pro mne do budoucna mohla naše organizace ještě udělat, abych měl/a větší chuť se angažovat a nořit do práce? Co by se mělo změnit?

Prosím, čitelně vypište a buďte konkrétní.

3a) Nakolik organizace, ve které pracuji, podněcuje moji chuť tvořit funkční a podpůrné vztahy? Zaměřte se na období posledních 6ti měsíců. Vyznačte prosím míru Vašeho pocitu na následující škále, odpověď zakroužkujte.

0= organizace moji chuť tvořit funkční a podpůrné vztahy vůbec nepodněcovala

10= organizace podněcovala moji chuť tvořit funkční a podpůrné vztahy maximálně

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3b) Čím vším mne naše organizace v současnosti motivuje k vytváření funkčních a podpůrných vztahů?

Prosím, zaměřte se na pozitivní jevy, čitelně vypište a buďte konkrétní.

3c) Co by ze své pozice naše organizace mohla ještě udělat pro vylepšení vztahů? Co by se mohlo a mělo změnit, aby moje chuť k vytváření funkčních a podpůrných vztahů byla vyšší?

Prosím čitelně vypište a buďte konkrétní.

4a) Nakolik organizace, ve které pracuji, podporuje můj pocit, že vykonávám smysluplné aktivity, které mne naplňují? Zaměřte se na období posledních 6ti měsíců. Vyznačte prosím míru Vašeho pocitu na následující škále, odpověď zakroužkujte.

0= organizace zážitek smysluplnosti vůbec nepodporovala

10= organizace podporovala zážitek smysluplnosti maximálně

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4b) Co vše naše organizace dělá pro to, abych ve své práci cítil/a smysluplnost a naplnění? Co mi na straně organizace pomáhá cítit se v práci naplněný/á?

Prosím, zaměřte se na pozitivní jevy, čitelně vypište a buďte konkrétní.

4c) Jaké aktivity, situace, intervence by mi do budoucna pomohly? Co by se mělo v naší organizaci změnit, abych více prožíval/a smysluplnost vlastních pracovních aktivit?

Prosím, čitelně vypište a buďte konkrétní.

4d) Nakolik organizace, ve které pracuji, podporuje můj talent a silné stránky? Zaměřte se na období posledních 6ti měsíců. Vyznačte prosím míru Vašeho pocitu na následující škále, odpověď zakroužkujte.

0= organizace můj talent a silné stránky vůbec nepodporovala

10= organizace podporovala můj talent a silné stránky maximálně

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4e) Co vše dělá naše organizace pro to, abych ve své práci rozvíjel/a své silné stránky a talenty?

Prosím, čitelně vypište a buďte konkrétní.

4f) Jaké aktivity, situace, intervence by mi do budoucna pomohly? Co by se na straně naší organizaci mělo změnit, abych více rozvíjel/a vlastní silné stránky a talenty?

Prosím, čitelně vyplňte a buďte konkrétní.

5a) Nakolik mne organizace, ve které pracuji, podporuje v úspěšné realizaci svých pracovních cílů a plánů? Zaměřte se na období posledních 6ti měsíců. Vyznačte prosím míru Vašeho pocitu na následující škále, odpověď zakroužkujte.

0= organizace moji realizaci pracovních cílů a plánů vůbec nepodporovala

10= organizace moji realizaci pracovních cílů a plánů podporovala maximálně

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5b) Jakými aktivitami, činnostmi, procesy mi naše organizace napomáhá, abych dosahoval/a svých pracovních cílů a plánů?

Prosím, zaměřte se na pozitivní jevy, čitelně vyplňte a buďte konkrétní.

5c) Jaké aktivity, intervence ze strany naší organizace by mi do budoucna pomohly, abych lépe dosahoval/a svých pracovních cílů a plánů? Co by se mělo změnit?

Prosím, čitelně vyplňte a buďte konkrétní.

Děkuji za Váš čas i upřímnost!

Mgr. Petra Rohlíková

Nestrukturovaný rozhovor s manažerkou lidských zdrojů

(realizováno 23.11.2016)

AV= autorka výzkumu, HR= manažerka lidských zdrojů

- AV:** Takže, moje téma je flourish, což se tedy těžko překládá, ale je to vlastně typ wellbeingu, zážitku osobní pohody, vzkvétání, který má dvě složky. Jedna základní složka je to, že jsem šťastná, to si většinou lidi představují...takže to je taková ta, že si užívám nějakých věcí. A druhá je, tomu se říká eudaimonická, že i jsem zároveň prospěšná společnosti, druhým lidem, že to není jenom o tom egoistickém, sobeckém štěstí. Vzkvétání, když někdo vzkvétá, tak by měl mít obě ty složky, není to jenom o tý jedné. No a mě by zajímalo, z hlediska spíš společnosti, celé organizace nebo té části, ve které pracuješ...tak určitě bysme našli spoustu aktivit, který nepřispívají k flourishingu zaměstnanců, ale mě by zajímalo, jestli je to vůbec nějaký téma, kterým se firma zabývá... jestli pro to něco dělá, co pro to dělá, takže spíš jenom pro mě nějaký obrázek, protože jsem seděla s jednotlivcem a teď bych mě zajímalo, abych to viděla z výšky.
- HR:** Nenazýváme to flourish, ale já bych řekla, že hodně těch složek se schovává pod projektem diverzita. Tomu se věnujeme už od roku 2012 a řekla bych, že jsme hodně pokročili v rámci České republiky, ale i v rámci AB když se porovnáváme v těch zemích. A pro nás je to hodně téma work-life balance a wellbeing, ono to všechno souvisí se vším. Kdy vlastně jsme se tomu začaly věnovat, když jsme se vrátily po mateřské a zjistily jsme, jak je strašně těžké, skloubit ty dvě složky. Že k tomu, abych se cítila šťastná potřebuji vědět, že dobře funguju doma, že mám ten čas dobře rozvržený a potom i úplně jinak funguji v té práci. A strašně si té firmy vážím, že mi umožnila nějakou flexibilitu, díky které jsem i šťastná jako máma.
- AV:** To znamená, že ten impulz vzešel od vás, jakože z personálního oddělení. Je to tak?
- HR:** Ano, Já jsem na tom začala dělat s paní XY, v roce 2012. Já jsem jako máma na to pyšná. Myslím si, že je to proto, že to byla osobní zkušenost, že to nebylo něco načtený, nasosaný na konferenci... Ale že já jsem si tím sama prošla, tou genezí, vracím se z mateřské a vím, jaké to je a ta firma mi umožnila dva dny v týdnu pracovat, pak tři dny v týdnu, pak čtyři. Rodina si na to zvykla a já jsem byla pak šťastná a vděčná, že jsem si říkala, já bych to přála každý té mámě, která to takhle chce, protože všechny nechtějí. A pojďme v tom něco dělat, aby to nebylo jenom v HR, protože já jsem si to vyjednala, ale aby to bylo možné, aby to bylo normální. A teď jsme se o tom začali víc bavit a začali jsme se věnovat projektu rodiče, kterých máme asi 180 maminek na mateřských. A je to opravdu velká masa a

samozřejmě jsme tam museli dát i nějaká businessová data, aby si ten management toho začal všímat, ale udělali jsme moc krásný program pro rodiče. A tam jsme nejdál. Získali jsme za to i cenu family friendly company, za to, co děláme vůbec pro rodiče. A je to i hodně specifický tou Českou republikou, jak máme tři roky mateřskou, to jinde ve světě nemají. Tak opravdu je to téma pro tu firmu, když ti odejde schopná, kvalifikovaná žena na tři nebo šest let na mateřskou, tak úplně ztratí know-how a těžko ji pak můžeš přijmout zpátky, i kdybys chtěla a zrovna v tu chvíli někoho hledala, tak ona už vůbec neumí tu odbornost, která prostě byla a je potřeba teď. A umožnit těm ženám pracovat během té mateřské, pokud chtějí vrátit se dřív, můžou si nechat auto, můžou si nechat notebook, pokud chtějí se vrátit dřív. Pokud nemůžou pracovat na dohody, na zkrácený úvazky, jsme s nimi v kontaktu, udělali jsme web pro rodiče, takže každá maminka, která jde na mateřskou dostane přístupové heslo a ve webu vidí volný brigády, pozice, co se děje ve firmě, nabídky trainingů a školení, který jsou možný pro maminky, třeba i s hlídáním dětí, pozvánky na firemní akce, aby dál vlastně žily ten život té firmy. Aby nevypadly fyzicky, aby jednodušeji se jim potom vracelo a i s nimi pak včas řešíme ten jejich návrat, aby byl prostě přizpůsoben tomu jejich tempu, jaký potřebují. A opravdu vzrostl počet žen pracujících na mateřské pro nás, na zkrácený úvazky. Ty ženské si toho strašně váží a hodně toho využívají. Samozřejmě si finančně přivydělají, ale i zapojí ten mozek a jsou rády, že jsou v kontaktu s lidmi. Takže máme i mnohem vyšší návratnost těch rodičů potom. A ty lidi jsou vděční. Máme jeden velmi hezký příspěvek teď i pro maminky, který před třetím rokem věku se vrátily na aspoň poloviční úvazek, tak my jim přispíváme až šest tisíc měsíčně na soukromou školkou. Takže zase, že jim to i technicky pomáháme řešit, protože školka je od tří let, tak co s tím dítětem, když budu tady u vás. Takže řekla bych, že tam jsme se dostali hodně daleko. Právě celé to téma otevřelo spoustu dalších témat, kterým jsme se začali věnovat. Náš tým se postupně rozšiřoval, až teď máme asi šest lidí, v tom core projektovém týmu na diverzitu a spoustu ambasadorů i z řad zaměstnanců, kde se věnujeme i dalším skupinám než jenom rodičům. Věnujeme se extra ženám, kde se řeší i genderové otázky a témata.

AV: A je to ženám manažerkám nebo všem ženám?

HR: Ne, je to všem ženám, obecné téma ženy, 50 + zaměstnanci, lidé s nějakým postižením, millenials, máme speciální skupinu a dělali jsme s nimi focus groupy, kde jsme vlastně řešili, co oni řeší, protože rozumím tomu, co řeší mámy, ale zatím nevím, co řeší 55+. Řešíš, co jsou ty jejich specifika a celý ten light motiv diverzity, je vlastně work-life balance. Všichni chtějí najít bilanci mezi rodinou a prací. Dneska dorůstá sandwichová generace, máme tady zaměstnance, kteří měli pozdě děti, mají tedy relativně malé děti, o které se musí starat, ale už mají nemohoucí rodiče. A teď jsme jednomu kolegovi snižovali úvazek na 60 %, protože čekal půl roku než mu tatínka s těžkým Alzheimerem umístili do ústavu. Do toho manželka na mateřské dovolené s tříletým dítětem, totálně kolabovala s péčí o tchána a on opravdu, aby se mu nerozpadl ten vztah a tátů nevyšoupl na

ulici, tak si musel zkrátit úvazek a strašně si toho vážil. Že jsme to s ním řešili, že jsme našli na míru pro něj řešení, pomohli jsme mu i vyhledat přes různé naše neziskovky, s kterými spolupracujeme, tipy, kam tatínka umístit nebo jak si sjednat výpomoc na tu dobu. Teď to vlastně dořešil a vrátil se na 100% úvazek. Myslím si, že ta firma začala být mnohem více flexibilní a je to odklon od benefitů, kterých jsme měli hodně v kolektivní smlouvě, k individuálnímu přístupu a k tomu, aby ten HR a manager měl dostatečnou moc, flexibilitu a zdravý rozum, si říct, že Petra potřebuje něco jiného než Eva a než Anička a pojďme to zkusit nějak namíchat. Jde opravdu s tím pracovat a ty lidi jsou šťastní. Mám v týmu Aničku, která je před státnicemi a teď už dva měsíce chodí do práce na desátou, protože se jí ráno nejlépe učí. Takže jsme se rozhodli, že ráno se bude učit a pak teprve přijede do práce, ačkoliv je pracovní doba od devíti. Udělali jsme to jinak, aby jí to vyhovovalo a je to win win na obě strany. A ona je tak naspeedovaná a šťastná a spokojená. Hanka dělá na tři dny v týdnu, přizpůsobili jsme jí tu agendu, aby to zvládala, když se chtěla vrátit s malým.

AV: Takže je to něco, co nesou HR business partneři?

HR: Ne, my se snažíme udělat tu osvětu. Je to změna kultury, bych řekla. Já jsem se dostala do globálního korporátního týmu na diverzitu v rámci AB, kde se bavíme o tom, že jak máme lead kompetence. Jednou tou kompetencí je diversity mindset, uvědomit si, že každý jsme jiný a potřebuje ty věci jinak, abychom byli šťastní. Ty lidi budou šťastní už tím, když budou cítit, že my jim rozumíme, nasloucháme, a to prostředí nějakým způsobem vytváříme, tak budou loajální a my je tu udržíme. A já myslím, že to přispívá i k retenci těch lidí, protože vidí, že my děláme něco navíc. Že to není jenom příspěvek na flexipassy, že tam za tím je něco jiného. Měli jsme tady před Vánoci tvořivé dílny, ženy si tvořily adventní věnce, pro muže byla přednáška STK, finance pro nefinančníky, z Fincentra hypotéky a penzijka. Zdánlivě to jsou témata, které nesouvisí s tím naším farma businesssem, ale ty lidi to hodně ocenili, protože jim to pomohlo vyřešit něco, co je třeba trápilo v soukromí. My jsme jim to umožnili a udělali jsme jim osvětu. Pro ně jsou atraktivní jakékoliv přednášky, třeba pro rodiče, jak poznat drogovou závislost, drogy u dětí. To byl narvaný kinosál. Nebo třeba vyhoření. To jsou obecně atraktivní věci a my se snažíme víc a víc do toho zapojovat ty zaměstnance, aby to nebylo HR, které to táhne. Manageři by měli vědět, že takovéhle věci jsou, že je to možné. Někde je to jednodušší, někde to nejde i z technických důvodů, těžko může mít zkrácený úvazek nebo flexibilitu někdo u pásu. Musíme užívat zdravý selský rozum, ale učit ty manažery, naslouchajte, ved'te kvalitativní diskuze s těmi lidmi, abyste věděli, co je trápí v soukromí.

AV: Takže to orientujete na potřeby?

HR: Na potřeby a jít hlouběji. Nebavit se jenom o práci, ale poznat, co ty lidi dělá šťastnými. Co jsou ty jejich osobní hodnoty, protože potom jim můžeme třeba pomoci a udělat trošku podmínky. Leckdy je to drobná změna v podmínkách a má to větší výsledek, než když lidem zvětšíš plat. Máme kolegu, který dojíždí denně

z Ústí a my jsme mu udělali výjimku, že má dva dny v týdnu homeoffice. On říkal, ten je pro mě důležitější, než kdybyste mi o 30 000 zvýšili plat. A on chodí tak naspeedovaný. Je potřeba mít ty koule být flexibilní, což ty firmy svazují.

AV: A jak se vám to dařilo tohle prosazovat? Když říkáš, že to šlo od tebe.

HR: No, ze začátku těžko a postupně se to nabalovalo. Kdybysme asi přišli hned s tímhle konceptem, tak bychom byli úplně za bláznů. Takže to byly miniaturní krůčky a postupně se to nabalovalo. Určitě pomohly dvě věci, jednak změna toho nejvyššího šéfa, kdy nastoupil ten XY, který je velice orientovaný na lidi a na tyhle typy programů. Takže on hrozně rád se mnou o tom diskutoval, cokoliv jsme vymysleli, tak odkejšal. A druhá věc, teď zase musíme do toho nadchnout toho nového šéfa, ale druhá věc je, že si to vlastně AB vzalo za svoji prioritu. Podařilo se nám nalinkovat na ty klíčové lidi AB, kdo to mají na starosti a vlastně s nima to drivujeme. Ono když to je AB priorita, tak se ti to taky drivuje jinak, že to chce to AB. Samozřejmě mým cílem je tohleto dostat i do té nové firmy, protože to AB už nebude a budeme businessově orientovaná firma. A zase si musíme sami říct, chceme dělat diverzitu, protože je to klíčový důvod proč ty lidi tady jsou spokojení a zůstávají. Je to ten retenční faktor.

AV: A je to tedy to, co je měřitelné na tom? Jak poznáte, že je to úspěšné?

HR: Je to hrozně těžko měřitelné. Jsme tlačeni do různých měřítek a do různých kvalitativních, ale já teda se vždycky hádám, že to jde hrozně těžko. To je souhra různých faktorů. Počítat kolik máme ženských, gender, ale chtějí ty ženská vůbec do toho managementu? Třeba ne, protože kulturně my o to nestojíme. Jo, tam je spousta věcí, který si myslím, že nutně nezměříš, spíš jako pro mě. Jako samozřejmě měříme tisíc věcí, různé průzkumy spokojenosti a podobně, ale pro mě je klíčové, když uděláme nějakou akci a je tam plno a ty zaměstnanci říkají, ježiš, dělejte to to dál, to je super, to je skvělý, dělejte to dál.

AV: A je to teda hodně o těch manažerech, kteří si musejí všimnout?

HR: Myslím, že jo. Že my nemůžeme jako HR zastupovat práci managerů. Pracujeme s nimi a snažíme se v rámci i těch různých meetingů, že i tohle je součást jejich manažerské práce. Že to není jenom odřevňování těch technických, pohovorů, ale těch know-how. To je důležitý a my je to učíme, snažíme se. Třeba business partneři se účastní nějakých diskuzních hovorů, kdy víme, že ten manažer je třeba juniorní a nedává to třeba úplně tak, jak by měl. Někdo třeba zase přijde a řekne, hele, pomoz mi zařídit tohle a tohle. Třeba tohle by strašně pomohlo téhle holčině a je to lepší než to řešit jinými způsoby. A já řeknu, super nápad a ráda pomůžu, zařídím. Takže už to chodí od nich, ale oni musí cítit, že mají tu flexibilitu, aby vůbec se naučili v tomhle kontextu přemýšlet. Protože myslím si, že jsme byli hodně udupaní v tom, že takhle to je a vůbec ani nezvažuj, že by to mohlo být jinak. Tohle je pravidlo a nic jiného neexistuje. A myslím si, že je to o tom mindsetu, že podívej se na to úplně jinak, selským rozumem. Vždyť pro nás je levnější i pro firmu, tohle umožnit než vymýšlet skopičiny. A oni musí cítit, že to jde

a mít i tu soudnost, kdy to lze, kdy to nelze, kdy je to ještě opodstatněné. Zase nejsme neziskovka a nemůžeme tady všechny dělat blažené a ovívat je pavím perem. Jsme tu furt od práce, ale to neznamena, že nás to nemůže těšit a nemůžeme se cítit dobře. A je to něco za něco a já to беру. Tady se dře hodně, ale musí cítit, že se pořád zajímáme o ty lidi, že tam vidíme za tím toho člověka. To je asi důležité.

AV: A vlastně pro mě ta klíčová skupina jsou manažeři. Samozřejmě se pro ně asi dělá spousta věcí. Co se teda vlastně dělá pro ně přímo?

HR: Jako myslíš v rámci té diverzity?

AV: Jako podpora toho svého rozkvětu.

HR: Oni mají ty manažeři různé levely manažerských programů, součástí nich je to klasické vzdělávání. Potom je každý ten HR partner nějakým způsobem koučuje ty managery, aby tyhle věci dělali. A potom je to i učíme na takových těch klasických věcech jako je performance management, talent management, že to není jen o počítání čísel, ale o těch kvalitativních diskuzích o těch lidech. A na tom se oni učí, že jsou do toho trochu tlačení, sami od sebe by to asi nedělali, ale na tom se učí, hele, ale to bylo dobře, že jsme si to řekli v červnu, protože teď přesně vím, kam mám šáhnout, protože mi ten Pepíček odešel. Takže to si myslím, že je důležité.

AV: Takže nejdřív musíte pracovat na měkkých dovednostech?

HR: Ano, na těch měkkých. Určitě. Tady je modrá ta firma, když to vezme v insightovským slova smyslu a myslím si, že to je tady velmi důležitý. Vědí, co mají dělat, jsou tu hodně experti, z kterých se stali manažeři a jsou vlastně velmi nekomfortní v tom dát zpětnou vazbu, to je velice podle mě bolavé místo. Vždycky bude, nejde jim to přirozeně.

AV: A ještě poslední věc, kdybychom se ještě vynesli o level výš, je něco, na co se zaměřuje společnost směrem ven? Ted' myslím k celé sociální společnosti.

HR: Vloni už jsme se bavili o tom a začali. Jako děláme, jenom třeba i když se bavím jen v rámci té diverzity, tak jsem říkala, že už jsme tady hodně advanced, jak jsem zmiňovala, a že si myslím, že naše další cesta je, udělala jsem na to i projekt, začít ovlivňovat tu společnost, protože jsme velký a významný zaměstnavatel, tak je potřeba spojit se s dalšími velkými, významnými zaměstnavateli a začít s nimi lobbovat za lepší podmínky v tom makroekonomickém hledisku. Já si myslím, že to je naše společenská povinnost. Abychom vlastně byli tím příkladem těm dalším zaměstnavatelům a i ovlivňovali ten stát, aby vytvářel ty podmínky, které potřebujeme. Já vždycky říkám nadneseně, že chci ovlivňovat, aby třeba i mé dcery to měly trochu jednodušší.

AV: A kdyby jsi byla konkrétní?

HR: Konkrétně, my jsme začali tím, že jsme dělali kulatý stůl, kde jsme se sešli HR manažeři a firmy zabývající se diverzitou. Já jsem použila tu firmu, co nás testovala na to family friendly a požádala jsem je, že kdo to vlastně vyhrál, ať nás dají dohromady a že jim nabídneme, že se můžeme u nás sejít a udělat si konferenci. A rozkrýt si ty karty. Moje jediná podmínka tam byla, aby tam nebyl nikdo z farma businessu. To jsem zase nechtěla dávat konkurenci. A začali jsme se vlastně jednou za kvartál scházet a říkat si, co a kdo vlastně dělá. Spoustu zajímavých věcí jsme si i vyměnili. Věci, které nám pak hodně pomohli v implementaci těch dalších věcí, protože jsme je nevymýšleli od nuly. Hodně jsme třeba přemýšleli o firemní školce, ale když jsem pak slyšela čím si prošli v YY, tak jsem řekla, tak to ne. Fakt jsme si řekli pojďme si pomoci a zvali jsme tam vždycky hosty z mateřských center, oni zase pozvali nějaké své hosty, zajímavé speakery. No a pak jsme se ještě dostali do jednoho spolku, který je vlastně business pro společnost, který taky organizuje, vlastně je to velice podobné. A tam oni vždycky zvou jednou za ten kvartál někoho z vlády, z ministerstva práce, sociálních věcí a tak. No a my jim tak jako otevíráme oči v tom, co vlastně je ta realita, proč ty jejich kvóty a podobné věci. Diskutujeme tyhle věci a je to teda zajímavé a plodné a oni si to také chválí, protože jsou úplně mimo mísu, mimo realitu, mimo praktický život. Já v tomhle vidím docela dobrou věc a investujeme ten čas do toho, že jednou za kvartál, dvakrát za kvartál jdeme někam, kde se sejdeme s jinými velkými firmami a snažíme se tam pozvat někoho, kdo může něco dalšího ovlivnit. To mi přijde, že je to taková společenská zodpovědnost. A pak samozřejmě firma jako taková toho dělá hrozně moc. AB je velmi charitativně orientovaný, ale tohle je třeba něco o čem mluvím, protože to je naše diverzita. Pak samozřejmě různě chodíme pomáhat do dětských domovů, něco někde natírat a podobné. Takže ta firma je společensky zodpovědná, ale to je jako tažené z toho korporátu. Tohle je jako něco, co jsme si jako my Češi tady udělali, vybudovali. Z toho mám radost, mě to hodně dodávalo energii, že je to pro mě nad rámec té operativy businessových věcí, něco, co pro mě má hlubší smysl a přesah. Mě to hrozně naplňuje. Není na to moc čas, je to víkendové hobby, ale já tomu věřím, že takové věci jsou důležité. To je něco, co všichni chceme. Chceme být šťastní.

AV: Ještě si říkám, kdyby ty jsi někam mizela, tak je to něco, co bude žít?

HR: Já myslím, že jo, protože mně se podařilo do toho hodně nadchnout několik děvčat. Teď už za mě, víc než já, táhne tu káru paní XX, která vlastně se vrátila na DPČ, jako matka, která nemá kapacitu pracovat na 100 %, tak jsme ji dedikovali na tenhle projekt. Ona se tím úplně nadchla, všechno jsme ji naučili, předali vysvětlili a teď ona je ta, která chodí na ty meetingy, protože už to poslední rok nestíhám, ale jako furt vedu ten team, máme pravidelné projektové sezení, ale ona už je v tom mnohem aktivnější. Má ten čas se tím zabývat a žije tím a nenechá to umřít a pak jsou děvčata, která to mají přiřazené ke své práci a je to nad rámec jejich agendy, ale těší mě, že se třeba samy ozvou a hele, my bychom chtěli být v tom teamu a dělat s vámi na tom. Není to nic, za co by měly odměnu.

Příloha č. 7

Seznam a základní charakteristiky respondentů

Kód	Respondent č.	Pohlaví	Věk	Manaž.zkušenosti (roky)
A111	1.	M	36	7
A112	2.	Ž	45	22
A113	3.	Ž	40	3
A114	4.	M	38	7
A115	5.	Ž	36	3
B111	6.	Ž	40	13
B112	7.	Ž	31	8
B113	8.	M	42	10
B114	9.	M	39	4
B115	10.	Ž	47	20
C111	11.	M	44	13
C112	12.	M	37	3
C113	13.	Ž	57	14
C114	14.	Ž	47	3
C115	15.	Ž	40	10
C116	16.	M	38	10
C117	17.	Ž	57	10
D111	18.	M	39	11
D112	19.	M	41	12
D113	20.	M	39	10
D114	21.	Ž	37	3
D115	22.	M	54	15
D116	23.	Ž	35	6
D117	24.	M	43	10
D118	25.	Ž	42	18
E1111	26.	Ž	41	10
E112	27.	Ž	44	12
E113	28.	Ž	43	7
E114	29.	M	38	8
E115	30.	Ž	41	11
E116	31.	Ž	40	5
E117	32.	M	52	19

Příloha č. 8

Výsledky dotazníku PERMA Profiler (deskriptivní statistika)

Vzorek	PERMA	Průměr	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum
N=32	P	7,708	0,861	5,333	9
	E	7,604	1,305	4,333	10
	R	8,113	1,227	4	9,333
	M	7,812	1,196	4	9,666
	A	7,571	1,149	3,666	9,333
	Celk. flourish	7,783	0,821	6,125	9,25
	Negat. emoce	3,927	1,288	1,666	7,666
	Osamocení	3,344	2,467	1	8
	Zdraví	7,760	1,449	3	10
	Štěstí	8,063	1,391	4	10
N=21	P	7,380	1,685	3,333	10
	E	7,349	1,339	4,666	9,333
	R	8,016	1,608	3,666	9,666
	M	7,762	1,441	4,333	10
	A	7,508	1,130	5	9
	Celk. flourish	7,506	1,233	4,938	9,5
	Negat. emoce	4,016	1,517	1,333	7,333
	Osamocení	3,524	2,422	1	9
	Zdraví	7,571	1,444	4,333	10
	Štěstí	7,619	1,647	4	10
N=53	P (pozit. Em.)	7,578	1,264	3,333	10
	E (angažov.)	7,503	1,325	4,333	10
	R (vztahy)	8,074	1,392	3,666	9,666
	M (smysl)	7,792	1,299	4	10
	A (cíle)	7,546	1,142	3,666	9,333
	Celk. flourish	7,645	1,014	4,938	9,5
	Negat. emoce	3,962	1,384	1,333	7,666
	Osamocení	3,415	2,453	1	9
	Zdraví	7,685	1,450	3	10
	Štěstí	7,888	1,513	4	10

Příloha č. 9

Výsledky dotazníku PERMA Organisation (deskriptivní statistika)

Vzorek	PERMA	Průměr	Směrod. Odch.	Minimum	Maximum
N=32	P (pozit. Em..)	5,076	2,165	2	9
	E (angažov.)	6,038	2,139	2	9
	R (vztahy)	5,962	2,192	3	10
	M (smysl)	6,269	2,246	2	10
	A (cíle)	6,346	1,859	3	10
	Rozvoj talentu	6,346	1,686	3	10